

L'Impact de la Gestion Intégrée des Risques sur l'Optimisation de la Trésorerie dans les Institutions de Micro finance : Étude de Cas du Réseau Nyèsigiso au Mali

The Impact of Integrated Risk Management on Optimising Cash Flow in Microfinance Institutions: Case Study of Réseau Nyèsigiso in Mali

SANGARÉ Bakary

PhD Student

Doctorant en Economie, option : Management de Projets, des Organisations, Ressources Humaines et du Leadership d'Entreprise

Faculté Autonome Francophone de Management International

Université de la Renaissance d'Haïti (URH-ISAG)

Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES)

République du Mali

Date de soumission : 27/03/2025

Date d'acceptation : 30/04/2025

Pour citer cet article :

SANGARÉ. B. (2025) « L'Impact de la Gestion Intégrée des Risques sur l'Optimisation de la Trésorerie dans les Institutions de Micro finance : Étude de Cas du Réseau Nyèsigiso au Mali », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 5 » pp : 24- 46.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le Réseau d'Épargne et de Crédit Nyèsigiso du Mali fait face à des défis de disponibilité des liquidités et de respect des échéances, principalement en lien avec l'impact des pratiques de la gestion intégrée des risques sur l'optimisation de la trésorerie. L'objectif de l'étude est d'analyser l'impact de cette gestion intégrée des risques sur l'optimisation de la trésorerie, en mesurant son efficacité à renforcer la stabilité financière de l'institution. Une méthodologie quantitative et approche hypothético-déductive sont utilisées avec un échantillon probable de 92 répondants, composés de cadres et de non-cadres. L'étude réalisée en 2025 démontre que l'optimisation de la trésorerie est significativement influencée par la gestion intégrée des risques, notamment sa mise en œuvre optimale ($p = 0,0001164$), son cadre formel ($p = 0,01951$) et la gestion des risques de liquidité ($p = 0,0000$). L'indice de Cramér confirme un impact modéré du CFGIR ($V = 0,284$) et plus marqué du GRL ($V = 0,434$). Ces résultats soulignent que l'efficacité des dispositifs de gestion intégrée des risques est un levier clé pour optimiser la trésorerie, justifiant une approche intégrée et structurée en gestion financière.

Mots clés : Gestion intégrée des risques ; Trésorerie ; Efficacité ; Liquidité ; Impact.

Abstract

The Réseau d'Épargne et de Crédit Nyèsigiso in Mali is facing challenges in terms of liquidity availability and meeting deadlines, mainly in relation to the impact of integrated risk management practices on cash flow optimisation. The objective of the study is to analyse the impact of integrated risk management on cash flow optimisation, by measuring its effectiveness in strengthening the institution's financial stability. A quantitative methodology and hypothetico-deductive approach are used with a likely sample of 92 respondents, made up of executives and non-executives. The study conducted in 2025 shows that optimising cash flow is significantly influenced by integrated risk management, in particular its optimal implementation ($p = 0.0001164$), its formal framework ($p = 0.01951$) and liquidity risk management ($p = 0.0000$). The Cramér index confirms a moderate impact of the CFGIR ($V = 0.284$) and a more marked impact of the GRL ($V = 0.434$). These results underline that the effectiveness of integrated risk management systems is a key lever for optimising cash flow, justifying an integrated and structured approach to financial management.

Keywords : Integrated risk management; Treasury; Efficiency; Liquidity; Impact

Introduction

La gestion intégrée des risques représente un levier stratégique incontournable pour les institutions financières, en particulier dans des environnements économiques instables (BAD, 2024). Elle permet d'anticiper, d'évaluer et d'atténuer les risques de crédit, et de liquidité, assurant ainsi la stabilité financière et l'optimisation de la trésorerie (Nyèsigiso, 2011). L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact de cette gestion intégrée des risques sur l'optimisation de la trésorerie de Nyèsigiso au Mali, en mesurant son efficacité à renforcer la stabilité financière et la liquidité de l'institution. Nyèsigiso doit maintenir un équilibre optimal entre ses actifs liquides et ses engagements financiers pour éviter les tensions de trésorerie. Cependant, l'institution fait face à des défis majeurs, tels que la difficulté d'accès aux financements longs et le risque de retraits massifs en période de crise, ce qui augmente sa vulnérabilité face aux chocs externes (Nyèsigiso, 2011). De plus, l'application des normes prudentielles imposées par la BCEAO et les exigences de liquidité des institutions de microfinance demeure un défi majeur pour Nyèsigiso. Des programmes de renforcement des capacités ont cependant été initiés pour améliorer la gestion des risques et la prise de décisions financières (SIDI, 2020). Dès lors, la question qui se pose est : dans quelle mesure la gestion intégrée des risques influence-t-elle l'optimisation de la trésorerie à Nyèsigiso ?

L'étude intitulée adopte une approche quantitative fondée sur une démarche hypothéico-déductive, visant à examiner les liens entre les pratiques de gestion des risques et les dynamiques de trésorerie au sein du Réseau. Sa structure s'articule autour de trois axes majeurs : le premier développe le cadre théorique et empirique en mettant en lumière les concepts clés et leur pertinence pour les institutions de microfinance ; le second détaille la méthodologie employée, notamment les outils d'analyse et le protocole de collecte de données ; enfin, le troisième volet présente et interprète les résultats obtenus, tout en formulant des pistes concrètes pour renforcer la performance financière et le pilotage des risques au sein du Réseau Nyèsigiso.

1. Revue de la littérature

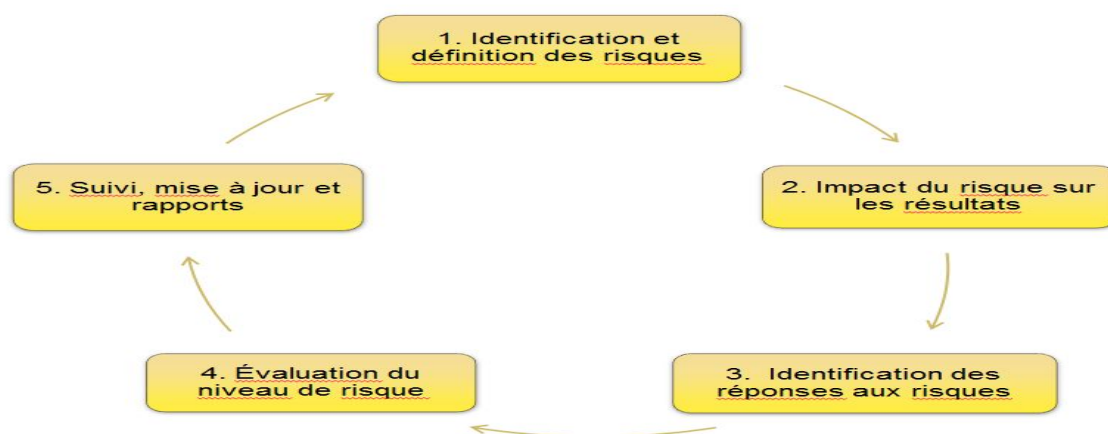
Cette section se divise en deux parties majeures : la première propose une revue critique des travaux existants sur le sujet, tandis que la seconde approfondit l'analyse théorique et l'ancrage empirique de l'étude (Saunders & Thornhill, 2023).

1.1. Gestion intégrée des risques

La gestion intégrée des risques (GIR) est une approche systématique et proactive appliquée à l'ensemble d'une organisation, consistant à réaliser des activités visant à identifier, évaluer,

traiter et surveiller les risques susceptibles d'affecter l'atteinte de ses objectifs (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2025). Les experts orchestrent un cycle de gestion de risque en cinq étapes, fondé sur la Politique de gestion intégrée du risque et conforme aux normes internationales (ISO 31000), garantissant ainsi une approche systématique et rigoureuse.

Figure N° 1 : Le cycle de gestion du risque en cinq étapes



Source : affaires mondiales, 2024

Commentaire : le cycle de gestion des risques s'articule en cinq phases interdépendantes et itératives. D'abord, on identifie et définit les risques avant d'en mesurer l'impact sur les résultats. S'ensuit la détermination des mesures à adopter, suivie d'une évaluation rigoureuse du niveau de risque.

1.1.1. Risque de liquidité

Selon le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (Basel Committee on Banking Supervision, 2013), le risque de liquidité est « le risque qu'une institution financière ne puisse pas satisfaire ses obligations de financement à l'échéance faute de liquidités suffisantes, compromettant ainsi sa stabilité opérationnelle et financière ». La norme ISO 31000, 2018 définit le risque de liquidité comme « l'incertitude quant à la capacité d'une organisation à mobiliser rapidement et efficacement des ressources financières pour honorer ses engagements, sans recourir à des financements à des conditions défavorables ». Selon le COSO, 2017 (*Committee Of Sponsoring Organizations*), le risque est défini comme "l'effet de l'incertitude sur les objectifs", c'est-à-dire tout événement ou condition qui pourrait affecter la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, qu'il soit positif 'opportunité' ou négatif 'menace'. Selon Reynard, M. (2021), l'appétence au risque désigne le niveau de risque qu'une

organisation ou un individu est prêt à prendre pour atteindre ses objectifs, compte tenu de ses capacités financières et de son seuil de tolérance.

Figure N°2 : Critères de probabilité et critères d'impact

Critères de probabilité				
Probabilité que l'événement de risque se produira au cours de l'année prochaine	Très improbable (0% - 20%)	Improbable (20% - 50%)	Probable (50% - 80%)	Très probable (80% - 100%)
	1	2	3	4

Critères d'impact				
Impact sur la programmation si l'événement de risque se produit	Très limité 1	Limité 2	Modéré 3	Élevé 4
	Impact très limité sur les activités et les résultats de programmation en développement. Les conséquences pourront être gérées dans les conditions de fonctionnement normales.	Impact limité sur les activités et les résultats de programmation en développement. Les conséquences pourront être gérées par l'affectation d'un nombre limité de ressources additionnelles et / ou une intervention de la part des gestionnaires.	Impact modéré sur les activités et les résultats de programmation en développement. Les conséquences pourront être gérées par l'ajout modéré de ressources supplémentaires et / ou d'efforts accrus de la part des gestionnaires.	Impact important sur les activités et les résultats de programmation en développement. La haute direction doit faire des rajustements majeurs aux plans et / ou à l'affectation des ressources.

Source : affaires mondiales, 2024

Commentaire : la survenance de l'événement de risque dans la période à venir se décline en quatre niveaux distincts, allant de « très improbable » (0 % à 20 %) à « très probable » (80 % à 100 %). Par ailleurs, l'effet sur la programmation, en cas de matérialisation de cet événement, se répartit également en quatre niveaux. Ainsi, un impact très limité, géré dans des conditions normales de fonctionnement, contraste avec des répercussions limitées qui nécessitent l'affectation restreinte de ressources ou une intervention ciblée, évoluant vers un impact modéré nécessitant des ressources supplémentaires et un renforcement des efforts managériaux, jusqu'à aboutir à un impact élevé impliquant des ajustements majeurs des plans et une réallocation substantielle des ressources par la haute direction.

1.2. Optimisation de la trésorerie

L'optimisation de la trésorerie est une démarche stratégique visant à gérer efficacement les liquidités d'une entreprise pour assurer sa stabilité financière et maximiser le rendement des ressources disponibles. Cela implique une gestion proactive des flux de trésorerie entrants et sortants, la minimisation des risques de liquidité, l'optimisation des financements à court terme et la maximisation de la rentabilité des excédents. Une telle approche permet d'éviter les risques de défaillance en cas d'insuffisance de trésorerie et d'améliorer la performance financière globale de l'entreprise (Studysmarter, 2024).

Une gestion optimale de la trésorerie constitue un levier stratégique essentiel pour assurer la stabilité et la performance financière des entreprises. Elle repose sur trois principes clés : la sécurisation des liquidités par une planification rigoureuse des flux financiers afin d'anticiper et prévenir les déficits de trésorerie (Dupont, 2023, p. 67) ; la réduction des charges financières en limitant le recours aux financements externes, améliorant ainsi la rentabilité (Smith & Brown, 2022, p. 125) ; et l'optimisation des excédents de trésorerie à travers des placements stratégiques, générant une valeur ajoutée durable pour les parties prenantes (Johnson, 2021, p. 89).

1.3. Analyse du lien entre la gestion intégrée des risques et l'optimisation de la trésorerie

Les considérations managériales constituent un levier stratégique dans l'articulation entre la gestion intégrée des risques et l'optimisation de la trésorerie, influençant directement la résilience et la performance financière des établissements. Cette analyse vise à explorer les synergies entre ces deux dimensions pour renforcer la stabilité et l'efficacité des flux monétaires.

1.3.1. Gestion intégrée des risques et équilibre financier

Une gestion proactive des risques réduit la variabilité des performances financières, renforçant la prévisibilité des flux de trésorerie et la confiance des investisseurs (Amansou, 2024). Selon la théorie de l'Agence, une gestion intégrée des risques (GIR) atténue les asymétries d'information, aligne les intérêts des parties et favorise la stabilité financière (Jensen & Meckling, 1976).

1.3.2. Gestion intégrée des risques et efficacité

La gestion intégrée des risques (GIR) est essentielle pour améliorer l'efficacité organisationnelle en fournissant un cadre structuré permettant d'anticiper, d'évaluer et d'atténuer les risques. Elle s'appuie sur des théories clés, notamment la théorie de l'Agence, qui traite des asymétries d'information entre propriétaires et gestionnaires. Une GIR efficace réduit ces asymétries, renforçant la transparence et alignant les intérêts des parties prenantes, ce qui optimise l'allocation des ressources et améliore la gouvernance de l'entreprise (CHAWKI, A. and AIT LEMQEDDEM, H. 2020).

Conformément à la théorie des parties prenantes, la gestion intégrée des risques (GIR) englobe les intérêts de tous les acteurs liés à l'organisation, tels que les employés, clients, fournisseurs et la communauté. Cette approche favorise une identification et une réponse efficaces aux préoccupations de ces groupes, améliorant la gestion des relations et renforçant

la résilience organisationnelle. En équilibrant les intérêts des parties prenantes, la GIR consolide la confiance et stimule une coopération accrue, ce qui optimise la performance de l'entreprise et l'efficacité dans l'utilisation des ressources (CHAWKI, A. and AIT LEMQEDDEM, H. 2023).

L'intégration d'un cadre de gestion des risques conforme à la norme ISO 31000 offre aux entreprises une structure robuste pour anticiper et atténuer les risques, améliorant ainsi la prise de décision stratégique et l'efficacité opérationnelle. Cette approche proactive réduit les coûts liés aux incidents imprévus et renforce la confiance des parties prenantes, conférant ainsi un avantage concurrentiel durable dans un environnement commercial en constante évolution (Speeki, 2025). Nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

H1 : Une gestion proactive et intégrée des risques atténuerait la volatilité des flux de trésorerie à Nyèsigiso, renforçant leur stabilité et prévisibilité.

H2 : Nyèsigiso applique une gestion des risques structurée, combinerait prévention, détection et réponse pour stabiliser les performances financières.

H3 : À Nyèsigiso, les freins organisationnels, managériaux et technologiques limiteraient la gestion des risques, tandis que le renforcement des compétences et l'innovation technologique en accroissent l'efficacité.

2. Démarche empirique

Cette section vise à examiner la relation empirique entre la gestion intégrée des risques et l'optimisation de la trésorerie, en mettant en lumière les facteurs clés qui influencent cette connexion.

L'étude de Hoyt et Liebenberg (2011) offre une analyse approfondie de l'impact de l'intégration des pratiques de gestion des risques sur l'optimisation de la trésorerie au sein des établissements financiers. En adoptant une méthodologie quantitative rigoureuse et une approche hypothético-déductive, les auteurs ont exploité des données firmes pour démontrer que l'implémentation de systèmes de gestion intégrée des risques performants est significativement associée à une réduction du coût du capital et à une amélioration marquée de la liquidité. Leurs résultats indiquent que des mécanismes de contrôle efficaces permettent non seulement d'atténuer les incertitudes du marché, mais également d'optimiser l'allocation des ressources financières.

L'analyse de Hoyt et Liebenberg (2011) met en évidence l'impact stratégique de la gestion intégrée des risques sur l'optimisation de la trésorerie des institutions financières. À travers une approche quantitative rigoureuse, les auteurs démontrent que l'adoption de pratiques

avancées de gestion des risques est corrélée à une réduction du coût du capital et à une amélioration significative de la liquidité. Leurs résultats soulignent que des mécanismes de contrôle efficaces atténuent les incertitudes du marché et optimisent l'allocation des ressources financières.

L'étude de Arena, Arnaboldi et Azzone (2009) propose une analyse approfondie de l'impact de l'intégration des processus de gestion des risques dans la planification stratégique sur l'optimisation de la trésorerie. En adoptant une méthodologie mixte séquentielle exploratoire, combinant une phase qualitative préliminaire suivie d'une validation quantitative, les auteurs démontrent que l'intégration rigoureuse de la gestion des risques améliore significativement la prévision des besoins en liquidités et renforce la réactivité des entreprises face aux incertitudes du marché. Cette approche holistique favorise une synergie optimale entre la stratégie globale et la gestion opérationnelle de la trésorerie, permettant une allocation plus efficiente des ressources financières et une meilleure anticipation des fluctuations économiques. Les résultats de cette recherche soulignent l'importance cruciale de développer des systèmes de gestion des risques intégrés afin d'accroître la résilience financière et de soutenir une performance économique durable.

L'étude de Beasley et al. (2005) analyse avec rigueur l'impact de l'Enterprise Risk Management (ERM) sur l'optimisation de la trésorerie. En mobilisant une méthodologie quantitative robuste associée à une approche hypothético-déductive, les auteurs démontrent que l'intégration des pratiques de gestion des risques favorise une allocation plus judicieuse du capital et une gestion optimisée des réserves financières. Cette approche permet, en outre, d'accroître la maîtrise des flux de trésorerie en réduisant l'incertitude et en renforçant la stabilité financière des organisations. Ainsi, l'ERM apparaît comme un levier stratégique essentiel pour anticiper les risques, ajuster les décisions d'investissement et garantir une performance financière soutenue.

3. Cadre méthodologique

Le cadre méthodologique de cette étude repose sur une approche quantitative rigoureuse, exploitant des modèles économétriques et des analyses statistiques avancées pour établir des relations objectives entre la gestion intégrée des risques et l'optimisation de la trésorerie, garantissant ainsi une évaluation empirique précise du phénomène étudié (Wooldridge, 2021).

3.1. Justification du choix méthodologique

L'adoption d'une approche méthodologique quantitative dans cette étude, portant sur l'impact de la gestion intégrée des risques sur l'optimisation de la trésorerie dans le réseau Nyèsigiso

au Mali, s'inscrit dans une démarche analytique fondée sur la mesure objective et la modélisation statistique des relations entre les variables financières. En mobilisant des méthodes économétriques avancées, cette approche permet d'identifier et de quantifier les effets des pratiques de gestion des risques sur la performance de la trésorerie, en s'appuyant sur des indicateurs financiers précis tels que le ratio de liquidité, le niveau de fonds de roulement, et la volatilité des flux de trésorerie (Bodie, Kane et Marcus, 2021). L'analyse des corrélations et des régressions, appuyée par des tests de robustesse et des modèles de prévision, vise à établir des relations causales rigoureuses, garantissant ainsi une interprétation fiable des résultats (Gujarati & Porter, 2020).

3.1.1. Description du plan quantitatif

Dans le cadre de notre étude sur l'impact de la gestion intégrée des risques sur l'optimisation de la trésorerie au sein du réseau Nyèsigiso au Mali, nous avons adopté une approche méthodologique exclusivement quantitative, reposant sur l'analyse de données primaires et l'application de modèles économétriques avancés. Cette démarche s'articule autour de la collecte et du traitement de données afin de tester des hypothèses spécifiques et d'identifier des relations statistiques robustes entre les pratiques de gestion des risques et les indicateurs de performance de la trésorerie, tels que le ratio de liquidité, la volatilité des flux de trésorerie et le fonds de roulement (Gujarati & Porter, 2020).

3.2. Paradigme positivisme

Le paradigme positiviste repose sur une approche hypothético-déductive, privilégiant des méthodes quantitatives rigoureuses pour garantir l'objectivité, la validité et la généralisation des résultats (Bryman, 2023). Il vise à établir des relations causales à travers des analyses empiriques fondées sur des données mesurables, assurant ainsi une reproductibilité et une fiabilité accrues.

3.3. Raisonnement déductif

Le raisonnement déductif, fondé sur l'élaboration d'hypothèses à partir de théories préexistantes, permet de générer des inférences fiables grâce à l'analyse systématique des données quantitatives. Ce mode de raisonnement, essentiel pour les approches quantitatives, enrichit la compréhension des phénomènes en reliant les observations empiriques à des principes théoriques (Guba & Lincoln, 2023).

3.4. Échantillonnage probabiliste

L'utilisation d'un échantillonnage probabiliste pour la phase quantitative est essentielle pour garantir la représentativité statistique de l'échantillon, assurant ainsi la validité des résultats.

Dans le cadre de cette recherche réalisée en 2025, l'échantillonnage a permis de recueillir des données primaires fiables auprès de 92 répondants, tous gestionnaires de trésorerie ou de risques, renforçant ainsi la pertinence des conclusions tirées. Cette approche favorise une généralisation rigoureuse des résultats tout en respectant les principes d'objectivité méthodologique (Evalforward, 2023).

3.5. Questionnaire structuré

Pour la phase quantitative, un questionnaire structuré est utilisé, combinant des questions fermées et des échelles de Likert, ce qui permet de mesurer objectivement les variables clés et de tester des hypothèses précises. Cette méthode garantit la collecte de données solides et statistiques pour analyser les relations entre les variables, permettant une exploration approfondie des perceptions et expériences, et enrichissant ainsi les résultats quantitatifs avec une dimension humaine et contextuelle (QuestionPro, 2025).

4. Résultats issus du questionnaire

L'analyse fournie dans cette partie découle des informations collectées lors d'une enquête détaillée, apportant ainsi une perspective informée et mise à jour sur les questions abordées (Traoré & Koné, 2023).

4.1. Présentation des données issues du questionnaire

4.1.1. Description des variables

Cette partie présente la variable dépendante, l'optimisation de trésorerie (OT), associée à quatre variables explicatives essentielles : la compréhension de la gestion intégrée des risques (CGIR), sa mise en œuvre optimale (MOOGIR), l'existence d'un cadre formel de la Gestion Intégrée des Risques (CFGIR) et la Gestion des Risques de Liquidité (GRL) (Auteur)

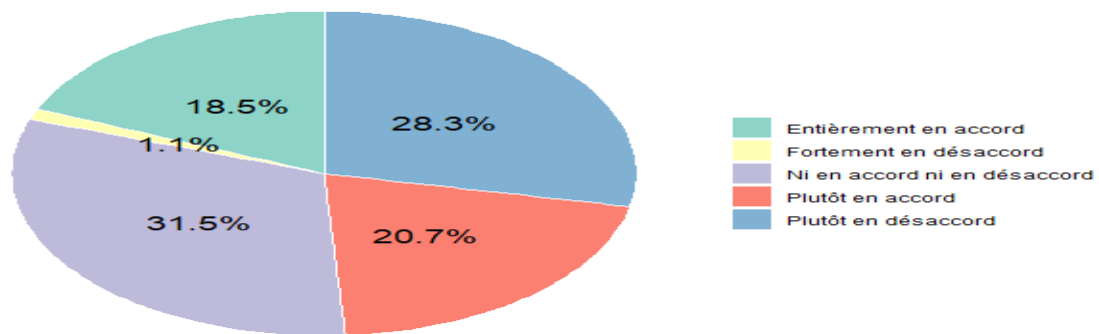
4.1.2. Variable dépendante : l'Optimisation de la trésorerie (OT)

Tableau n°1 : Résumé des avis des répondants concernant la variable dépendante

Optimisation de la Trésorerie (OT)	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Ni en accord ni en désaccord	29	31.5%
Plutôt en désaccord	26	28.3%
Plutôt en accord	19	20.7%
Entièrement en accord	17	18.5%
Fortement en désaccord	1	1.1%

Source : R Project (2024)

Graphique n°1 : Répartition suivant la variable dépendante



Source : R Project (2024)

La circulaire n°1 dépeint un avis généralement répandu concernant l'optimisation de la trésorerie : 31,5 % des participants prennent une position neutre, 28,3 % manifestent des hésitations et 39,2 % soutiennent l'idée. Une petite fraction (1,1 %) manifeste une forte opposition (Auteur).

4.2. Variables indépendantes

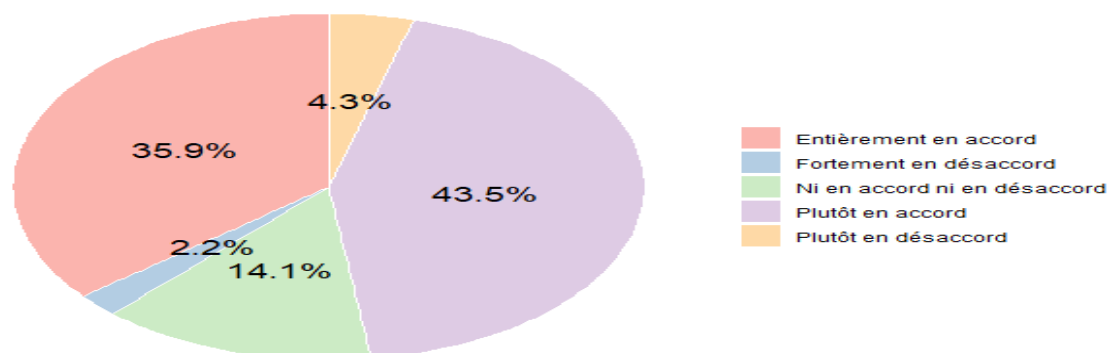
4.2.1. Compréhension de la gestion intégrée des risques (CGIR)

Tableau n°2 : Résumé des expériences des répondants concernant la CGIR

Compréhension de la gestion intégrée des risques (CGIR)	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Plutôt en accord	40	43.5
Entièrement en accord	33	35.9
Ni en accord ni en désaccord	13	14.1
Plutôt en désaccord	4	4.3
Fortement en désaccord	2	2.2
Total	92	100.0

Source : R Project (2024)

Graphique n° 2 : Répartition suivant la compréhension de la gestion intégrée des risques (CGIR)



Source : R Project (2024)

La circulaire n° 2 indique une nette prévalence pour la gestion intégrée des risques (CGIR), avec 79,4 % des participants manifestant leur accord, dont 35,9 % de façon entière. Uniquement 6,5 % expriment des doutes ou une opposition, ce qui indique un soutien généralisé à cette méthode (Auteur).

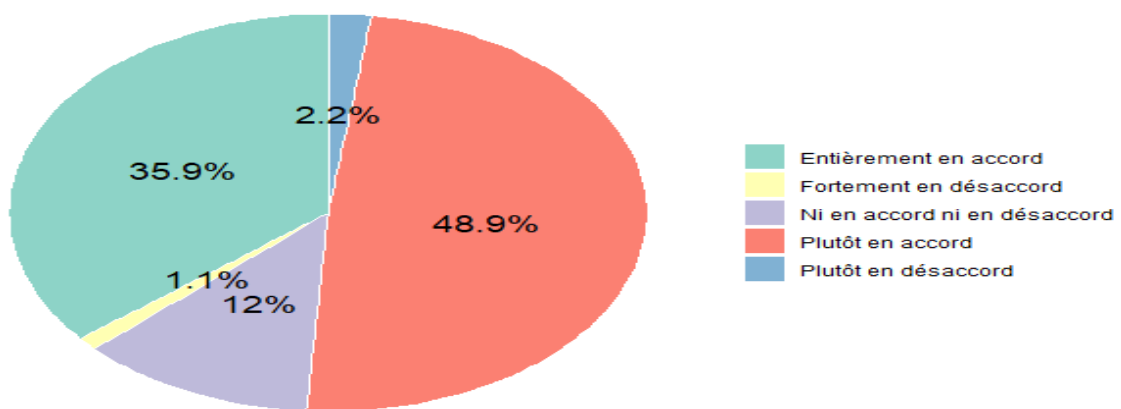
4.2.2. Cadre formel de la Gestion Intégrée des Risques (CFGIR)

Tableau n°3 : Résumé des perceptions des répondants concernant la CFGIR

Cadre formel de la Gestion Intégrée des Risques (CFGIR)	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Entièrement en accord	33	35,9
Fortement en désaccord	1	1,1
Ni en accord ni en désaccord	11	12
Plutôt en accord	45	48,9
Plutôt en désaccord	2	2,2
Total	92	100,0

Source : R Project (2024)

Graphique n° 3 : Répartition suivant le Cadre formel de gestion des risques (CFGR)



Source : R Project (2024)

Le troisième graphique indique une forte approbation du cadre formel de gestion intégrée des risques (CFGIR), avec 84,8 % des personnes interrogées qui y adhèrent, dont 35,9 % complètement. Les divergences restent minimales (3,3 %), et seulement 12 % des participants sont encore indécis, soulignant une grande reconnaissance de la valeur du CFGIR (Auteur)

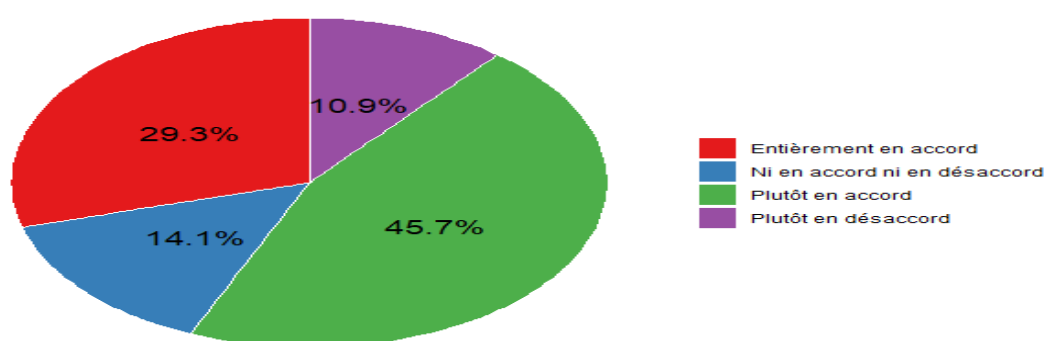
4.2.3. Mise en Œuvre Optimale de la Gestion Intégrée des Risques (MOOGIR)

Tableau n°4 : Résumé des avis des répondants concernant la MOOGIR

Mise en Œuvre Optimale de la Gestion Intégrée des Risques (MOOGIR)	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Plutôt en accord	42	45.7
Entièrement en accord	27	29.3
Ni en accord ni en désaccord	13	14.1
Plutôt en désaccord	10	10.9
Total	92	100.0

Source : R Project (2024)

Graphique n°4 : Répartition suivant la Mise en Œuvre Optimale de la Gestion Intégrée des Risques (MOOGIR)



Source : R Project (2024)

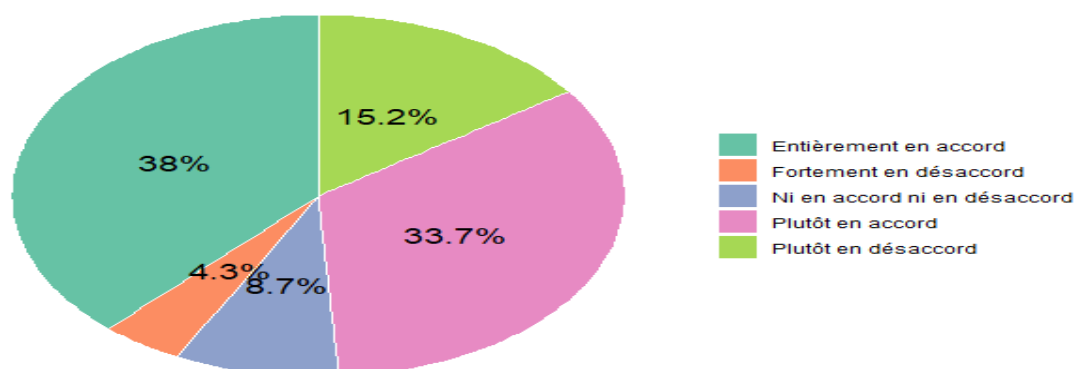
Le graphique numéro 4 montre une large approbation pour l'application efficace de la gestion intégrée des risques (MOOGIR), avec 75% des participants qui sont d'accord, dont 29,3% qui sont tout à fait d'accord. Les opinions divergentes demeurent minoritaires, avec seulement 10,9 % manifestant une contestation et 14,1 % adoptant une position neutre, ce qui suggère une large reconnaissance de la pertinence de cette démarche (Auteur)

4.2.4. Gestion des Risques de Liquidité (GRL)

Tableau n° 5 : Répartition suivant la gestion des risques de liquidité (GRL)

Gestion des risques de liquidité (GRL)	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Entièrement en accord	35	38.0
Fortement en désaccord	4	4.3
Ni en accord ni en désaccord	8	8.7
Plutôt en accord	31	33.7
Plutôt en désaccord	14	15.2
Total	92	100

Source : R Project (2024)



Graphique n° 5 : Répartition suivant la gestion des risques de liquidité (GRL)

Source : R Project (2024)

Le graphique numéro 5 illustre un appui prédominant à la gestion des risques de liquidité (GRL), avec 71,7 % des participants qui sont d'accord, dont 38 % entièrement. Cependant, un pourcentage significatif (19,4 %) manifeste des réserves ou une opposition, soulignant ainsi l'existence de préoccupations ou de désaccords concernant l'efficacité de cette méthode (Auteur).

4.3. Analyse des corrélations entre les variables du questionnaire

L'optimisation de la trésorerie, qui se définit par la consolidation des projections de flux de trésorerie, la gestion des liquidités et l'observance des remboursements de crédit, est examinée à travers divers facteurs indépendants, y compris la maîtrise de la Gestion des Risques (GR). L'Application Idéale de la Gestion Intégrée des Risques (AI-GIR), le Cadre Officiel de la Gestion Intégrée des Risques (CO-GIR) et la gestion du risque de liquidité (GRL) sont utilisés pour mesurer leur influence sur l'Amélioration de la Trésorerie (Auteur).

4.3.1. Analyse des corrélations entre les variables dépendante et indépendante

L'analyse révèle la corrélation entre l'Optimisation de la Trésorerie et ses variables explicatives :

Tableau n° 6 : Corrélation entre l'Optimisation de la Trésorerie et ses variables explicatives

P (Sig. bilatérale)	TESTS	CGIR	MOOGIR	CFGIR	GRL
Optimisation de la trésorerie	X ² (Chi-deux)	25,128	38,734	29,72	69,166
	P	0,0676	0,0001164	0,01951	0,0000
	V cramer	0,234	0,375***	0,284**	0,434***

Source : R Project (2024)

Les analyses statistiques révèlent des associations significatives entre l'optimisation de la trésorerie (OT) et diverses variables indépendantes. Le test du Chi-deux indique des valeurs de p remarquablement faibles pour la mise en œuvre optimale de la gestion intégrée des risques (MOOGIR, $p = 0,0001164$), le cadre formel de la gestion intégrée des risques (CFGIR, $p = 0,01951$) et la gestion des risques de liquidité (GRL, $p = 0,0000$), suggérant des relations d'un point de vue statistique significatives. Toutefois, en ce qui concerne la gestion intégrée des risques (CGIR), la valeur de p ($0,0676$) s'approche du seuil de signification, mais elle n'est pas assez basse pour être jugée significative au niveau traditionnel de 0,05. L'indice de Cramér (V) révèle une corrélation modérément forte entre l'OT et le CFGIR ($V = 0,284$), ainsi qu'avec le GRL ($V = 0,434$). Ces résultats sont significatifs au seuil de 0,01 (***). Cela indique que la compréhension de l'optimisation du cash est étroitement associée au cadre structuré de la gestion intégrée des risques (CFGIR) et à la gestion des risques liés à la liquidité (Auteur).

4.3.2. Analyse des corrélations entre les variables indépendantes (CGIR, MOOGIR, CFGIR et GRL)

Tableau n° 7 : Corrélations entre les variables indépendantes (CGIR, MOOGIR, CFGIR et GRL)

P (Sig. bilatérale)	TESTS	MOOGIR	CFGIR	GRL
Compréhension de la gestion intégrée des risques	X ² (Chi-deux)	35,90	92,64	33,04
	P	0,0000	0,000	0,0073
	V cramer	0,3607***	0,5017***	0,3327**

Source : R Project (2024)

Les analyses statistiques mettent en évidence des liaisons très significatives entre la maîtrise de la gestion intégrée des risques (CGIR) et l'application efficace de la gestion intégrée des risques (MOOGIR), le cadre structuré de la gestion intégrée des risques (CFGIR) et la conduite de la gestion des risques de liquidité (GRL). Des valeurs de p extrêmement basses ($p = 0,0000$ pour MOOGIR, $p = 0,000$ pour CFGIR et $p = 0,0073$ pour GRL) démontrent des liens hautement significatifs entre la compréhension du CGIR et ces méthodes de gestion des risques.

L'indice de Cramér (V) révèle des corrélations modérées, avec des scores respectifs de 0,3607 pour MOOGIR, 0,5017 pour CFGIR et 0,3327 pour GRL, tous significatifs aux niveaux de 0,01 (*) ou 0,05 (). Ces conclusions indiquent que la maîtrise de la gestion des risques est fortement dépendante de la mise en œuvre effective de ces cadres, une corrélation

particulièrement prononcée étant observée pour le cadre formel de la gestion intégrée des risques (Auteur).

4.3.3. Analyse des corrélations entre les variables indépendantes (MOOGIR, CFGIR et GRL)

Tableau n° 8 : Corrélations entre les variables indépendantes (MOOGIR, CFGIR et GRL)

P (Sig. bilatérale)	TESTS	CFGIR	GRL
Mise en Œuvre Optimale de la Gestion Intégrée des Risques	X ² (Chi-deux)	54,10	29,90
	P	0,0000	0,0029
	V cramer	0,4427***	0,3297**

Source : R Project (2024)

Les analyses statistiques indiquent des corrélations notables entre une application efficace de la gestion intégrée des risques (MOOGIR), le cadre formel de la gestion intégrée des risques (CFGIR) et la maîtrise des risques liés à la liquidité. Des p extrêmement bas ($p = 0,0000$ pour CFGIR et $p = 0,0029$ pour GRL) témoignent de liens hautement significatifs, mettant l'accent sur le fait que la mise en œuvre efficace est intimement associée à ces méthodes de gestion des risques. L'indice de Cramér (V) indique des corrélations modérées, avec une valeur de 0,4427 pour CFGIR et de 0,3297 pour GRL, toutes deux significatives à un seuil de 0,01 (*) ou 0,05 (). Ces conclusions indiquent que l'application efficace de la gestion des risques dépend fortement de l'existence et de la performance des structures de gestion des risques, en particulier pour le cadre formel de la gestion intégrée des risques (Auteur).

4.3.4. Analyse des corrélations entre les variables indépendantes (CFGIR et GRL)

Tableau n° 9 : Corrélations entre les variables indépendantes (CFGIR et GRL)

P (Sig. bilatérale)	TESTS	GRL
Cadre formel de la Gestion Intégrée des Risques (CFGIR)	X ² (Chi-deux)	40,74
	P	0,0006
	V cramer	0,3327***

Source : R Project (2024)

Le test du Chi-deux démontre une corrélation fortement significative entre le cadre structuré de la gestion intégrée des risques (CFGIR) et la gestion des risques de liquidité (GRL), avec un p value s'élevant à 0,0006. Cette liaison démontre que l'efficacité du CFGIR est étroitement liée à la gestion des risques de liquidité. L'indice de Cramér ($V = 0,3327$) révèle une corrélation modérée, avec une signification au niveau de 0,01 (***), indiquant que la

gestion des risques de liquidité et l'application du cadre structuré de la gestion des risques sont cruciales dans le contrôle des risques de liquidité (Auteur).

4.4. Analyse de régression des données

Le modèle mathématique associé à une régression logistique multinomiale pour l'optimisation du cash-flow, où la variable dépendante (OT) et les variables indépendantes (CGIR, MOOGIR, CFGIR, GRL) sont reliées par les modalités ci-après : 1. Absolument pas d'accord ; 2. Plutôt pas d'accord ; 3. Ni accord ni désaccord ; 4. Plutôt d'accord ; 5. Totalement d'accord (Auteur).

4.4.1. Modèle mathématique

Soit Y la variable dépendante (OT), qui peut prendre une des cinq modalités :

Les variables indépendantes sont : X1=CGIR ; X2=MOOGIR ; X3=CFGIR et X4=GRL

Le modèle de régression logistique multinomiale est alors :

$$P(OT=j | CGIR, MOOGIR, CFGIR, GRL) = \frac{\exp(\beta_j + \beta_{j1}CGIR + \beta_{j2}MOOGIR + \beta_{j3}CFGIR + \beta_{j4}GRL)}{1 + \sum \exp(\beta_k + \beta_{k1}CGIR + \beta_{k2}MOOGIR + \beta_{k3}CFGIR + \beta_{k4}GRL)}$$

Pour $j \in \{1, 2, 3, 4, 5\}$, où β_j est un coefficient pour chaque modalité de la variable dépendante Y, et β_{ji} est le coefficient correspondant à la variable indépendante X_i dans la modalité j.

4.4.2. Synthèse des modèles

Tableau n° 10 : Récapitulatif du modèle

Indicateur	Multinomiale
Accuracy	0.6848
McFadden's R ²	0.4046
Cox & Snell R ²	0.6800

Source : R Project (2024)

Les performances statistiques du modèle multinomial sont remarquables. Avec une précision de 0,6848, le modèle réussit à prédire correctement environ 68,48 % des situations, ce qui est satisfaisant pour une analyse prédictive. Les indices de McFadden's R² (0,4046) et Cox & Snell R² (0,6800) attestent de la pertinence du modèle, McFadden's R² indiquant qu'il explique approximativement 40,46 % de la variabilité des données, tandis que Cox & Snell suggère une explication d'environ 68 % de la variation (Auteur).

4.5. Validation des hypothèses

Pour valider ou infirmer nos hypothèses de recherche, nous présenterons les résultats des croisements entre les variables (Auteur).

H1 : Une gestion proactive et intégrée des risques atténuerait la volatilité des flux de trésorerie à Nyèsigiso, renforçant leur stabilité et prévisibilité.

Soutenant l'hypothèse H1 qui avance qu'une gestion des risques proactive et intégrée aiderait à réduire la volatilité des flux de trésorerie à Nyèsigiso, tout en augmentant la stabilité et la prévisibilité, les données empiriques montrent des corrélations statistiques significatives entre l'optimisation de la trésorerie et les aspects majeurs de la gestion des risques (MOOGIR, CFGIR, GRL), avec des valeurs p nettement inférieures au seuil critique de 0,05. Les indices de Cramér ($V = 0,375$ pour MOOGIR ; $V = 0,284$ pour CFGIR ; $V = 0,434$ pour GRL) révèlent des liens significatifs, attestant de l'impact direct d'un système organisé de gestion des risques sur la performance financière (Auteur).

H2 : Nyèsigiso applique une gestion des risques structurée, combinerait prévention, détection et réponse pour stabiliser les performances financières (bis

Pour valider l'hypothèse H2, selon laquelle Nyèsigiso applique une gestion des risques structurée combinant prévention, détection et réponse pour stabiliser ses performances financières, l'analyse des variables suivantes est cruciale : mise en œuvre optimale de la gestion intégrée des risques (MOOGIR), cadre formel de la gestion intégrée des risques (CFGIR) et gestion des risques de liquidité (GRL). Les tests statistiques montrent des corrélations significatives, avec des valeurs de p très faibles pour MOOGIR ($p = 0,0001164$), CFGIR ($p = 0,01951$) et GRL ($p = 0,0000$), indiquant des relations solides. L'indice de Cramér (V) révèle des corrélations modérées à fortes, confirmant que la gestion des risques de liquidité et l'existence d'un cadre formel sont essentiels pour l'efficacité des pratiques de gestion des risques. Ces résultats valident l'hypothèse H2, montrant que la gestion des risques chez Nyèsigiso stabilise efficacement ses performances financières (Auteur).

H3 : À Nyèsigiso, les freins organisationnels, managériaux et technologiques limiteraient la gestion des risques, tandis que le renforcement des compétences et l'innovation technologique en accroissent l'efficacité.

Pour infirmer l'hypothèse H3, il convient d'examiner le croisement des variables suivantes : freins organisationnels, managériaux et technologiques par rapport à l'efficacité de la gestion des risques, ainsi que le renforcement des compétences et l'innovation technologique en relation avec cette efficacité.

5. Discussions

Au terme de cette recherche sur la relation entre la gestion intégrée des risques et l'optimisation de la trésorerie, il est essentiel de discuter des résultats obtenus en lien avec les objectifs fixés.

L'analyse empirique menée sur Nyèsigiso met en lumière l'impact décisif d'une gestion proactive et intégrée des risques sur la stabilité et la prévisibilité des flux de trésorerie (H1). La corrélation statistiquement significative entre l'optimisation de la trésorerie et les variables de gestion des risques (MOOGIR, CFGIR, GRL), avec des indices de Cramér révélateurs ($V = 0,375$; $V = 0,284$; $V = 0,434$), confirme que la mise en œuvre systématique de dispositifs de contrôle des risques réduit la volatilité financière et renforce la résilience de l'institution (Auteur).

En parallèle, la validation de H2 démontre que Nyèsigiso adopte une approche structurée de gestion des risques, combinant prévention, détection et réponse, comme en attestent les valeurs de p extrêmement faibles obtenues pour MOOGIR ($p = 0,0001164$), CFGIR ($p = 0,01951$) et GRL ($p = 0,0000$). Cette structuration favorise une allocation efficiente des ressources financières et stabilise les performances économiques de l'institution (Auteur).

Les résultats obtenus s'inscrivent dans la lignée des travaux de Hoyt et Liebenberg (2011), qui démontrent que l'intégration avancée des pratiques de gestion des risques optimise la liquidité et réduit le coût du capital. De même, l'étude de Arena, Arnaboldi et Azzone (2009) souligne que l'arrimage entre gestion des risques et planification stratégique améliore la prévision des besoins en liquidités et la réactivité aux chocs économiques. Enfin, l'approche par l'Enterprise Risk Management (ERM) étudiée par Beasley et al. (2005) confirme que l'anticipation et la maîtrise des risques constituent un levier stratégique pour renforcer la performance financière à long terme (Auteur).

Conclusion

Cette étude, centrée sur l'Impact de la Gestion Intégrée des Risques sur l'Optimisation de la Trésorerie dans les Institutions de Microfinance : *Cas du Réseau Nyèsigiso au Mali*, met en évidence le rôle stratégique d'un pilotage rigoureux et transversal des risques dans la stabilisation des flux de trésorerie. En articulant cadre formel, dispositifs opérationnels et pratiques managériales, la gestion intégrée des risques (GIR) apparaît comme un levier essentiel de performance et de résilience dans les environnements financiers à forte volatilité.

Les résultats obtenus confirment empiriquement que l'implémentation cohérente de la GIR, notamment à travers la gestion des risques de liquidité (GRL) et l'existence d'un cadre

structuré (CFGIR), contribue significativement à la réduction de l'incertitude financière et à l'amélioration de la prévisibilité des ressources. Ces constats, appuyés par des coefficients statistiques solides (indice de Cramér, valeurs de $p < 0,001$), renforcent la pertinence de la GIR comme outil de gouvernance financière proactive dans les Systèmes Financiers Décentralisés (Auteur).

Principaux apports

Sur le plan scientifique, cette recherche constitue une contribution originale à la littérature en gestion des risques dans les institutions financières non bancaires, notamment en Afrique subsaharienne. Elle comble un vide empirique en contextualisant les apports théoriques de Hoyt et Liebenberg (2011) ou Beasley et al. (2005) dans le secteur de la microfinance, et en démontrant que la GIR n'est pas uniquement une exigence réglementaire, mais bien un vecteur stratégique d'optimisation des ressources financières (Auteur).

Sur le plan académique, elle offre un cadre analytique rigoureux et transférable, permettant de modéliser les interactions entre pratiques de gestion des risques et indicateurs de trésorerie. L'approche hypothético-déductive adoptée, combinée à une analyse statistique fine, offre une méthodologie robuste qui peut être mobilisée pour d'autres recherches dans des contextes similaires, en particulier dans les économies émergentes et en développement (Auteur).

Limites et pistes de recherche

Toutefois, comme toute recherche, cette étude présente des limites. La focalisation sur un seul réseau Nyèsigiso limite la portée de généralisation des résultats. Par ailleurs, l'approche exclusivement quantitative, bien que pertinente pour tester des hypothèses, n'a pas permis d'explorer en profondeur les logiques internes, les perceptions des acteurs et les dimensions culturelles qui influencent l'effectivité de la GIR. De plus, les effets contextuels externes (facteurs réglementaires, technologiques, environnementaux) n'ont pas été intégrés à l'analyse (Auteur).

Ces limites ouvrent de nouvelles perspectives de recherche. Il serait judicieux d'envisager une approche comparative multi-institutionnelle pour valider la transférabilité du modèle proposé. Une démarche mixte, alliant analyses quantitatives et qualitatives, permettrait de mieux comprendre les conditions d'appropriation, les freins culturels et les dynamiques de changement organisationnel induits par l'introduction de la GIR. De futures recherches pourraient également interroger l'apport des technologies numériques (fintech, systèmes d'information, intelligence artificielle) dans l'automatisation et la fiabilisation des dispositifs de gestion des risques (Auteur).

Autres questions et implications

D'autres questions méritent également d'être approfondies : dans quelle mesure la GIR contribue-t-elle à renforcer l'inclusion financière ? Quel rôle jouent les compétences des équipes dirigeantes dans l'efficacité des dispositifs de GIR ? Comment articuler GIR, développement durable et finance éthique dans le contexte sahélien ? Ces interrogations ouvrent un champ riche et encore peu exploré, à l'intersection de la gouvernance financière, du développement local et de l'innovation managériale (Auteur).

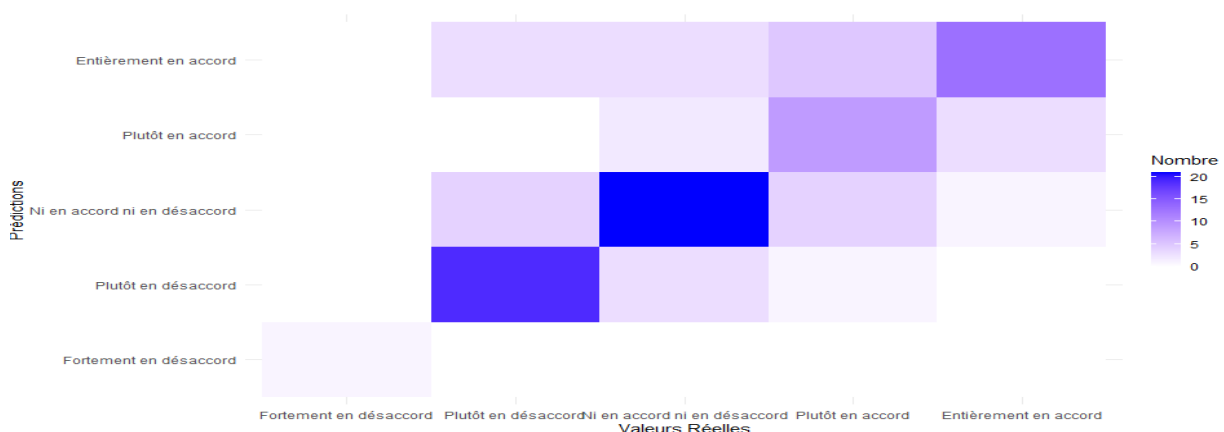
Aussi, les implications pratiques de cette recherche sont multiples. Pour les décideurs du Réseau Nyèsigiso, elle souligne l'urgence de renforcer les capacités internes, d'harmoniser les outils de pilotage des risques et de promouvoir une culture organisationnelle orientée vers la prévention et l'anticipation. Pour les chercheurs, elle offre un socle théorique et empirique solide à partir duquel étendre les investigations sur la gouvernance financière dans les économies émergentes (Auteur).

En définitive, cette étude met en lumière la valeur stratégique de la gestion intégrée des risques comme levier d'optimisation de la trésorerie et de performance globale. Dans un contexte où les institutions de microfinance sont appelées à jouer un rôle croissant dans le financement inclusif et le développement local, la maîtrise des risques ne peut plus être considérée comme une fonction périphérique, mais comme un pilier central de la soutenabilité organisationnelle (Auteur).

ANNEXES

❖ Matrice de confusion

Graphique n° 6 : Matrice de confusion



Source : R Project (2024)

Ce graphique révèle une polarisation marquée des opinions, avec une majorité significative (35 répondants sur 50) exprimant un accord ('Plutôt' à 'Entièrement'), contre seulement 5 en

fort désaccord. Cette distribution asymétrique suggère une tendance dominante favorable, tout en soulignant la persistance d'une minorité critique (Auteur).

Références bibliographiques

1. Articles de revue

- Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002). *Social Capital: Prospects for a New Concept*. Academy of Management Review, 27(1), 17-40.
- Hoyt, R.E. & Liebenberg, A.P. (2011). *The Value of Enterprise Risk Management*. Journal of Risk and Insurance, 78(4), 795-822.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2009). *The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management*. Accounting, Organizations and Society, 35(7), 659-675.
- Beasley, M.S., Clune, R., & Hermanson, D.R. (2005). *Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation*. Journal of Accounting and Public Policy, 24(6), 521-531.
- Saunders, M. & Thornhill, A. (2023). *Beyond Rigor: Reconceptualizing Validity in Qualitative Risk Management Research*. International Journal of Management Reviews, 25(2), 210-235.

2. Ouvrages

- Field, J. (2004). *Social Capital*. New York, NY: Routledge.
- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A.J. (2021). *Investments* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Gujarati, D.N. & Porter, D.C. (2020). *Essentials of Econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Bryman, A. (2023). *Social Research Methods* (6th ed.). Oxford University Press.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (2023). *Fourth Generation Evaluation*. SAGE Publications.

3. Thèses de doctorat

- El Menzhi, J. (2010). *Contrôle interne et maîtrise des risques dans le contexte de libéralisation financière : cas des banques marocaines cotées en bourse*. Thèse de doctorat, FSJES Agdal.
- Chawki, A. & Ait Lemqeddem, H. (2020). *Gestion des risques et performance financière dans les institutions de microfinance : cas du Maroc*. Thèse de doctorat, Université Hassan II.

4. Rapports et normes

- Basel Committee on Banking Supervision (2013). *Liquidity Coverage Ratio and Liquidity Risk Monitoring Tools*. Banque des Règlements Internationaux.

- COSO (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations.
- ISO 31000 : 2018. *Risk Management—Guidelines*. Organisation internationale de normalisation.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (2025). *Cadre de référence en gestion intégrée des risques*. Gouvernement du Québec.

5. Rapports institutionnels

- BAD (2024). *Rapport sur la stabilité financière en Afrique*. Banque Africaine de Développement.
- SIDI (2020). *Renforcement des capacités en gestion des risques pour les IMF en Afrique de l'Ouest*. Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement.
- Affaires Mondiales Canada (2024). *Guide sur le cycle de gestion des risques*. Gouvernement du Canada.
- QuestionPro (2025). *Best Practices for Designing Likert Scale Questionnaires*. QuestionPro Inc.

6. Articles et études récentes (2023–2025)

- Amansou, K. (2024). *Gestion des risques et résilience financière des IMF en contexte de crise*. *Revue d'Économie Financière*, 45(3), 89-112.
- Dupont, L. (2023). *Optimisation de la trésorerie : stratégies pour les institutions financières*. *Journal of Financial Management*, 18(2), 45-67.
- Speeki (2025). *ISO 31000 et avantage concurrentiel : une analyse empirique*. *Risk Management Review*, 12(1), 33-50.