

Pratiques de gestion financière et performance des PME sénégalaises : analyse du rôle des caractéristiques territoriales

Financial Management Practices and Performance of Senegalese SMEs: An Analysis of the Role of Territorial Characteristics

Moussa NDIAYE

Maître de conférences assimilé en sciences de gestion

Ecole Supérieure Polytechnique (ESP/UCAD)

Université Cheikh Anta Diop

Laboratoire de recherche en Entreprise et Développement (LaED)

Sénégal

Date de soumission : 14/08/2026

Date d'acceptation : 20/09/2026

Pour citer cet article :

NDIAYE M. (2026) « Pratiques de gestion financière et performance des PME sénégalaises : analyse du rôle des caractéristiques territoriales », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 3 » pp : 366- 397.

Résumé

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle essentiel dans le développement économique du Sénégal. Toutefois, leur performance est associée notamment à leurs pratiques de gestion financière et aux caractéristiques de leur environnement territorial. Cette recherche analyse l'association entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME sénégalaises, en examinant le rôle des caractéristiques territoriales. Une approche quantitative a été adoptée auprès d'un échantillon de 458 PME. Les données ont été analysées à l'aide d'analyses de fiabilité, d'analyses factorielles exploratoires, de corrélations et de régressions linéaires intégrant la taille, l'ancienneté, le secteur d'activité et la région d'implantation comme variables de contrôle. Les résultats montrent une association positive et statistiquement significative entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME ($\beta = 0,549$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,518$), ainsi qu'entre les caractéristiques territoriales et les pratiques de gestion financière ($\beta = 0,531$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,512$). En revanche, le terme d'interaction entre les pratiques de gestion financière et les caractéristiques territoriales n'est pas statistiquement significatif ($\beta = -0,021$; $p = 0,558$; $\Delta R^2 = 0,0004$). Ces résultats soulignent l'intérêt d'intégrer les caractéristiques territoriales dans l'analyse des pratiques de gestion financière des PME sénégalaises, sans toutefois confirmer leur rôle modérateur dans la relation entre pratiques financières et performance.

Mots-clés : Pratiques de gestion financière, Performance des PME, Caractéristiques territoriales, PME sénégalaises, Finance d'entreprise.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a pivotal role in Senegal's economic development. However, their performance is associated notably with their financial management practices and the characteristics of their territorial environment. This study examines the association between financial management practices and the performance of Senegalese SMEs, while investigating the role of territorial characteristics. A quantitative approach was adopted based on a sample of 458 SMEs. Data were analysed using reliability analysis, exploratory factor analysis, correlation analysis and linear regression models, controlling for firm size, age, industry and region of location. The results show a positive and statistically significant association between financial management practices and SME performance ($\beta = 0.549$; $p < 0.001$; $R^2 = 0.518$), as well as between territorial characteristics and financial management practices ($\beta = 0.531$; $p < 0.001$; $R^2 = 0.512$). However, the interaction term between financial management practices and territorial characteristics is not statistically significant ($\beta = -0.021$; $p = 0.558$; $\Delta R^2 = 0.0004$). These findings highlight the relevance of incorporating territorial characteristics into the analysis of financial management practices in Senegalese SMEs, while not confirming their moderating role in the relationship between financial management practices and performance.

Keywords: Financial management practices; SME performance; Territorial characteristics; Senegalese SMEs; Corporate finance.

Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place centrale dans le développement économique des pays en développement. Au Sénégal, elles constituent l'essentiel du tissu entrepreneurial et participent significativement à la création d'emplois, à la production de richesses et au dynamisme des économies locales. Malgré cette importance, les PME demeurent confrontées à plusieurs contraintes susceptibles de limiter leur développement, notamment les difficultés d'accès aux ressources financières, les insuffisances en matière de gestion ainsi que les disparités de leur environnement économique et institutionnel. Ces contraintes sont susceptibles d'être associées à des difficultés en matière d'investissement, de compétitivité et, plus largement, de pérennité.

Dans ce contexte, les pratiques de gestion financière apparaissent comme une dimension importante de la gestion des PME. Elles regroupent notamment les pratiques relatives à la planification financière, à la gestion de la trésorerie, aux décisions de financement et d'investissement ainsi qu'au contrôle financier. Dans les PME, où les ressources sont généralement limitées et les décisions fortement centralisées autour du dirigeant, la qualité de ces pratiques peut être particulièrement déterminante pour l'utilisation des ressources disponibles. Les travaux empiriques réalisés dans différents contextes africains mettent en évidence une association entre certaines pratiques financières et la performance des PME. Au Mali, Koné et Thera (2022) montrent ainsi que la gestion du fonds de roulement, la gestion des comptes clients et l'accès aux financements externes sont significativement associés à la performance financière des PME du district de Bamako. Plus récemment, Saley et Sylla Doucouré (2026), à partir d'une enquête menée auprès de 584 PME béninoises, montrent que différentes dimensions des pratiques de gestion financière sont positivement et significativement associées à la croissance des PME, la budgétisation des investissements présentant notamment une relation particulièrement importante avec cette croissance.

Au Sénégal, les recherches consacrées aux pratiques de gestion ont principalement porté sur les outils de contrôle de gestion, l'information comptable et les facteurs organisationnels et managériaux qui conditionnent leur utilisation. Bampoky et Meyssonier (2012), à partir d'une enquête menée auprès de 130 entreprises sénégalaises, montrent que l'instrumentation du contrôle de gestion varie selon les caractéristiques des entreprises et que certaines entreprises privées sénégalaises, notamment familiales, recourent davantage à des mécanismes informels de contrôle. De leur côté, Dieng (2018) et Dieng et Diop (2023) soulignent l'importance du profil du dirigeant dans l'utilisation de l'information comptable et des outils de contrôle de

gestion au sein des PME sénégalaises. Ces travaux montrent ainsi que les pratiques de gestion ne peuvent être appréhendées indépendamment des caractéristiques de l'organisation et de son contexte.

Cette dimension contextuelle conduit à considérer également le territoire dans lequel les PME exercent leurs activités. Le territoire ne se réduit pas à une localisation géographique ; il renvoie également à un ensemble de ressources, d'infrastructures, d'institutions, de marchés, de réseaux et de dispositifs d'accompagnement susceptibles de conditionner les possibilités d'action des entreprises. Les PME implantées dans des territoires différents peuvent ainsi être confrontées à des conditions distinctes d'accès aux institutions financières, aux infrastructures, aux marchés, aux compétences et aux dispositifs de soutien. Ces différences sont susceptibles de contribuer à expliquer la manière dont les dirigeants adoptent et mobilisent leurs pratiques de gestion financière.

Cette perspective s'inscrit dans la théorie de la contingence, selon laquelle les pratiques de gestion doivent être appréhendées au regard des caractéristiques du contexte dans lequel elles sont mises en œuvre. Les travaux réalisés en contexte africain montrent d'ailleurs que les pratiques de contrôle et de gestion sont susceptibles de varier en fonction de facteurs structurels, comportementaux, socioculturels et environnementaux. Toutefois, la littérature existante demeure principalement centrée soit sur la relation entre pratiques financières et performance, soit sur les déterminants organisationnels et managériaux des pratiques de gestion. La dimension territoriale est encore moins fréquemment intégrée à cette articulation. Ainsi, les travaux de Koné et Thera (2022) et de Saley et Sylla Doucouré (2026) documentent la relation entre pratiques de gestion financière et performance ou croissance dans des contextes ouest-africains, tandis que les recherches sénégalaises de Bampoky et Meyssonier (2012), Dieng (2018) et Dieng et Diop (2023) mettent davantage l'accent sur les caractéristiques organisationnelles et managériales. L'articulation entre pratiques de gestion financière, performance et caractéristiques territoriales demeure ainsi insuffisamment documentée dans le contexte des PME sénégalaises.

Cette lacune est d'autant plus importante que les caractéristiques territoriales peuvent être envisagées de deux manières complémentaires. Elles peuvent, d'une part, constituer un environnement favorable ou défavorable à l'adoption de pratiques de gestion financière. Elles peuvent, d'autre part, être susceptibles de modifier la relation entre ces pratiques et la performance, en fonction des ressources et opportunités offertes par le territoire. Il devient alors pertinent de distinguer le rôle du territoire comme facteur associé aux pratiques financières de

son éventuel rôle comme variable modératrice de la relation entre pratiques financières et performance. Cette distinction permet de dépasser une lecture uniquement directe de la relation entre gestion financière et performance et d'intégrer la dimension contextuelle dans l'analyse des PME.

Dans cette perspective, cette recherche cherche à répondre à la question suivante : quel est le rôle des caractéristiques territoriales dans la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME sénégalaises ? Plus précisément, elle examine d'abord l'association entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME, puis analyse la relation entre les caractéristiques territoriales et les pratiques de gestion financière, avant de tester leur rôle modérateur dans la relation entre pratiques financières et performance. Sur le plan théorique, l'étude contribue ainsi à enrichir l'analyse contingente de la gestion financière des PME en intégrant le territoire comme dimension contextuelle. Sur le plan empirique, elle apporte des éléments issus d'une enquête auprès de 458 PME sénégalaises. Sur le plan managérial et institutionnel, elle permet enfin d'identifier des éléments susceptibles d'orienter les actions des dirigeants et des décideurs publics en matière d'accompagnement financier et de développement territorial.

1. Cadre théorique et développement des hypothèses

1.1. Les pratiques de gestion financière dans les PME

1.1.1. Fondements conceptuels des pratiques de gestion financière

Les pratiques de gestion financière regroupent l'ensemble des décisions, mécanismes et outils mobilisés par les dirigeants afin d'assurer une utilisation efficiente des ressources financières de l'entreprise, de préserver son équilibre financier et de soutenir sa pérennité. Elles couvrent notamment la gestion de la trésorerie, les décisions de financement, les décisions d'investissement, la planification budgétaire et le contrôle financier. Dans les PME, ces pratiques revêtent une importance particulière en raison de la limitation des ressources disponibles, de la concentration des responsabilités de gestion autour du dirigeant et de la sensibilité de ces entreprises aux contraintes de leur environnement.

La gestion de la trésorerie permet notamment d'anticiper les entrées et sorties de fonds, de limiter les tensions de liquidité et d'assurer la continuité de l'exploitation. Une entreprise qui maîtrise ses flux de trésorerie est davantage en mesure d'honorer ses engagements à court terme et de réduire les coûts associés aux déséquilibres financiers.

Les décisions de financement concernent le choix et la combinaison des ressources nécessaires au financement de l'activité et des investissements. Une meilleure connaissance des besoins

financiers et des différentes sources de financement peut permettre au dirigeant d'adapter la structure de financement aux capacités de remboursement de l'entreprise et de mieux maîtriser son exposition au risque financier.

Les décisions d'investissement déterminent l'affectation des ressources disponibles à des projets susceptibles de générer des revenus futurs. La sélection et l'évaluation des investissements permettent ainsi de limiter l'allocation de ressources à des projets insuffisamment rentables et de privilégier ceux qui correspondent aux capacités financières et aux objectifs de l'entreprise. La planification budgétaire permet, quant à elle, de traduire les objectifs de l'entreprise en prévisions financières et de comparer les réalisations aux objectifs initialement définis. Elle fournit au dirigeant un cadre de référence pour anticiper les besoins de financement, identifier les écarts et ajuster les décisions de gestion.

Enfin, le contrôle financier permet de suivre les résultats obtenus, d'identifier les écarts entre les objectifs et les réalisations et d'engager, lorsque cela est nécessaire, des actions correctrices. Il contribue ainsi à améliorer la qualité de l'information disponible pour la prise de décision.

Ainsi, les cinq dimensions ne constituent pas simplement une juxtaposition d'outils. Elles correspondent à différents mécanismes par lesquels les dirigeants peuvent anticiper les besoins financiers, allouer les ressources, maîtriser les risques et contrôler les résultats.

1.1.2. Pratiques de gestion financière et performance des PME

La relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME peut être appréhendée à partir de la capacité de ces pratiques à améliorer la qualité des décisions relatives à l'utilisation des ressources financières. Dans les PME, où les ressources sont généralement limitées et où les décisions financières sont fortement concentrées autour du dirigeant, la maîtrise des flux financiers, la planification des besoins, le choix des sources de financement et l'évaluation des investissements constituent des éléments importants du pilotage de l'activité.

La gestion de la trésorerie permet notamment d'anticiper les entrées et sorties de fonds et de limiter les tensions de liquidité susceptibles de perturber l'exploitation. De même, une gestion rigoureuse du financement permet de rechercher une adéquation entre les besoins de l'entreprise, les ressources mobilisées et sa capacité de remboursement. Les décisions d'investissement nécessitent, quant à elles, une appréciation des ressources engagées et des perspectives de rendement. La planification budgétaire et le contrôle financier permettent enfin de comparer les réalisations aux objectifs préalablement définis et d'identifier les écarts

nécessitant des mesures correctives. Ces différents mécanismes peuvent ainsi contribuer à une meilleure maîtrise des ressources et à un pilotage plus structuré de l'activité.

Les travaux empiriques réalisés dans les contextes africains apportent des éléments en faveur de cette relation. Au Mali, Koné et Thera (2022), à partir d'une enquête menée auprès de 100 PME du district de Bamako complétée par des entretiens auprès de 12 promoteurs, montrent l'existence d'un lien significatif entre certaines pratiques de gestion financière, notamment la gestion du fonds de roulement, la gestion des comptes clients et l'accès aux ressources de financement externes, et la performance financière des PME.

Plus récemment, Saley et Sylla Doucouré (2026) ont étudié 584 PME béninoises à l'aide d'une modélisation par équations structurelles PLS-SEM. Leur analyse porte sur cinq dimensions des pratiques de gestion financière : la gestion du fonds de roulement, la gestion des actifs, la budgétisation des investissements, les résultats financiers et le système d'information comptable. Les résultats indiquent une association positive et significative de ces cinq dimensions avec la croissance des PME, la budgétisation des investissements présentant l'association la plus importante, suivie du système d'information comptable et de la gestion du fonds de roulement.

Ces résultats rejoignent également les travaux menés au Sénégal qui soulignent l'importance des pratiques de gestion et de l'utilisation de l'information financière dans le pilotage de la performance des PME. Les recherches consacrées aux PME sénégalaises montrent notamment que l'utilisation des informations relatives aux coûts peut être associée à différentes dimensions de la performance financière, telles que la réduction des coûts et l'amélioration de l'excédent brut d'exploitation.

Ainsi, bien que les pratiques étudiées et les mesures de la performance diffèrent selon les contextes et les travaux, la littérature empirique disponible en Afrique de l'Ouest tend à mettre en évidence une relation positive entre la qualité des pratiques de gestion financière et différents indicateurs de performance des PME. Cette relation peut être comprise à travers les mécanismes de maîtrise de la liquidité, d'allocation des ressources, de financement des investissements, de planification et de contrôle financier. Dans le contexte sénégalais, il apparaît dès lors pertinent d'examiner empiriquement si les PME déclarant un niveau plus élevé de pratiques de gestion financière présentent également un niveau plus élevé de performance.

H1 : Les pratiques de gestion financière sont positivement associées à la performance des PME sénégalaises.

1.2. Les caractéristiques territoriales et les pratiques de gestion financière

1.2.1. Fondements conceptuels des caractéristiques territoriales

Les caractéristiques territoriales renvoient à l'ensemble des conditions économiques, financières, institutionnelles, infrastructurelles et relationnelles qui caractérisent l'environnement dans lequel les PME exercent leurs activités. Le territoire ne se réduit donc pas à une localisation géographique. Il constitue également un espace au sein duquel les entreprises accèdent à des ressources, à des marchés, à des infrastructures, à des institutions et à différents réseaux susceptibles de faciliter ou de contraindre leur activité.

Dans le cas des PME, cette dimension territoriale revêt une importance particulière en raison de leur forte dépendance à l'égard des ressources disponibles dans leur environnement immédiat. L'accès aux institutions financières, la disponibilité des infrastructures, la proximité des marchés, la qualité de l'environnement institutionnel et l'existence de réseaux professionnels peuvent notamment contribuer à différencier les conditions dans lesquelles les PME exercent leurs activités.

L'accès au financement constitue une première dimension importante des caractéristiques territoriales. La présence d'institutions financières et la proximité des services financiers peuvent faciliter l'accès des PME aux ressources nécessaires au financement de leur activité et de leurs investissements. À l'inverse, l'éloignement ou la faible disponibilité de ces institutions peut constituer une contrainte supplémentaire pour les entreprises.

La qualité des infrastructures représente également une composante importante de l'environnement territorial. Les infrastructures de transport, de communication et d'accès aux technologies peuvent faciliter les échanges avec les clients et les fournisseurs, réduire certaines contraintes liées à l'activité et améliorer l'accès à l'information. Ces conditions peuvent ainsi contribuer à créer un environnement plus ou moins favorable à l'activité des PME.

La proximité des marchés constitue une autre dimension du territoire. Un environnement caractérisé par un tissu économique dense et une proximité avec les clients, fournisseurs et partenaires peut offrir davantage d'opportunités commerciales et faciliter l'accès aux ressources nécessaires au développement de l'entreprise.

Enfin, l'environnement institutionnel et les réseaux professionnels participent également à la structuration des opportunités disponibles pour les PME. Les dispositifs d'accompagnement, les relations avec les institutions publiques et privées ainsi que les réseaux d'affaires peuvent faciliter l'accès à l'information, aux compétences et à certaines ressources nécessaires à la gestion de l'entreprise.

Dans cette recherche, les caractéristiques territoriales sont ainsi appréhendées à travers plusieurs dimensions relatives à l'accès au financement, aux infrastructures, à la proximité des marchés, à l'environnement institutionnel et aux réseaux d'affaires. Cette approche permet de considérer le territoire comme un ensemble de conditions susceptibles d'être associées aux pratiques de gestion financière adoptées par les PME.

1.2.2. Caractéristiques territoriales et pratiques de gestion financière

Les pratiques de gestion financière des PME sont mises en œuvre dans un environnement économique et institutionnel qui peut faciliter ou contraindre leur développement. À ce titre, les caractéristiques territoriales constituent un ensemble de conditions susceptibles d'être associées à la capacité des PME à mobiliser des ressources financières, à accéder à l'information et aux services d'accompagnement et à mettre en place des pratiques de gestion adaptées.

L'accès aux ressources financières constitue notamment une dimension importante de cet environnement. Au Sénégal, les PME demeurent confrontées à des difficultés d'accès au crédit liées notamment aux exigences des institutions financières, aux garanties demandées et aux insuffisances en matière d'information financière et de gestion. La disponibilité et la proximité des institutions financières ainsi que l'existence de mécanismes d'accompagnement peuvent dès lors créer des conditions plus ou moins favorables à la mobilisation des ressources nécessaires à la gestion de l'activité.

Les infrastructures constituent également une composante importante du contexte territorial. La disponibilité des infrastructures de transport, de communication et des infrastructures économiques peut faciliter l'accès aux marchés, aux fournisseurs et à l'information. À l'inverse, leur insuffisance peut accroître certaines contraintes auxquelles les PME sont confrontées et limiter les possibilités de développement de leurs activités. Au Sénégal, les analyses consacrées à l'environnement des PME mettent notamment en évidence des disparités dans la disponibilité des infrastructures et des structures de soutien.

La proximité des marchés et l'existence d'un tissu économique suffisamment dynamique peuvent également favoriser les relations avec les clients, les fournisseurs et les partenaires. Ces relations permettent aux dirigeants de disposer d'informations sur les opportunités commerciales et les conditions de financement ou d'investissement, ce qui peut être associé à une meilleure capacité de planification et de gestion des ressources financières.

L'environnement institutionnel et les réseaux d'affaires constituent enfin des ressources susceptibles de soutenir les pratiques de gestion financière. Les dispositifs publics et privés

d'accompagnement peuvent faciliter l'accès au financement, à la formation, à l'information et aux services de conseil. Au Sénégal, l'écosystème d'accompagnement des PME associe notamment administrations publiques, organisations professionnelles, institutions financières et structures d'appui-conseil, avec l'objectif de faciliter les relations entre les différents acteurs et de réduire les asymétries d'information.

Ainsi, les caractéristiques territoriales peuvent être considérées comme des conditions contextuelles susceptibles d'être associées au niveau de développement des pratiques de gestion financière des PME. Un environnement offrant un meilleur accès aux ressources financières, aux infrastructures, aux marchés, aux institutions et aux réseaux peut fournir aux dirigeants des conditions plus favorables à la mise en œuvre de pratiques financières structurées. A l'inverse, un environnement marqué par des contraintes d'accès aux ressources et aux dispositifs d'accompagnement peut limiter les possibilités de développement de ces pratiques.

H2 : Les caractéristiques territoriales sont positivement associées aux pratiques de gestion financière des PME sénégalaises

1.3. Le rôle des caractéristiques territoriales dans la relation entre pratiques de gestion financière et performance

1.3.1. Approche contingente et contexte territorial

La théorie de la contingence constitue un cadre pertinent pour analyser les relations entre les pratiques de gestion et la performance des organisations. Elle repose sur l'idée que les pratiques de gestion ne peuvent être appréhendées indépendamment du contexte dans lequel elles sont mises en œuvre. Leur pertinence et leur association avec la performance peuvent varier selon les caractéristiques de l'environnement organisationnel.

Dans le cas des PME, cette perspective est particulièrement importante en raison de leur forte dépendance à leur environnement. Contrairement aux grandes entreprises qui disposent généralement de ressources internes plus importantes et de structures organisationnelles plus formalisées, les PME sont davantage exposées aux contraintes liées à leur environnement économique, financier et institutionnel. Les conditions dans lesquelles elles exercent leurs activités peuvent ainsi être associées à leurs capacités de gestion et aux résultats qu'elles déclarent.

Appliquée aux pratiques de gestion financière, cette perspective conduit à considérer que leur relation avec la performance ne dépend pas uniquement de leur niveau d'adoption. Les conditions territoriales dans lesquelles ces pratiques sont mises en œuvre peuvent également être prises en compte. L'accès aux institutions financières, la disponibilité des infrastructures,

la proximité des marchés, l'environnement institutionnel et les réseaux d'affaires peuvent notamment constituer des conditions susceptibles de faciliter ou de contraindre la mobilisation et l'utilisation des ressources financières.

Dans cette perspective, les caractéristiques territoriales sont considérées dans la présente recherche comme une variable contextuelle susceptible d'intervenir à deux niveaux distincts. D'une part, elles peuvent être associées au développement des pratiques de gestion financière des PME. D'autre part, elles peuvent modifier l'intensité de la relation entre ces pratiques et la performance. Cette distinction permet de différencier, d'une part, la relation entre les caractéristiques territoriales et les pratiques de gestion financière, examinée à travers H2, et, d'autre part, le rôle modérateur des caractéristiques territoriales dans la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance, examiné à travers H3. Autrement dit, alors que H2 s'intéresse à l'association entre les caractéristiques territoriales et le niveau de développement des pratiques de gestion financière des PME, H3 cherche à déterminer si ces caractéristiques territoriales renforcent ou atténuent la relation entre ces pratiques et la performance des PME.

Ainsi, l'approche contingente permet de dépasser une lecture exclusivement interne de la performance des PME en intégrant les conditions territoriales dans lesquelles les pratiques de gestion financière sont mises en œuvre. Cette perspective conduit à examiner si les caractéristiques territoriales renforcent ou atténuent la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME sénégalaises.

1.3.2. Caractéristiques territoriales et relation entre pratiques de gestion financière et performance

Les caractéristiques territoriales peuvent être envisagées comme une variable susceptible de modifier la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME. En effet, ces pratiques sont mises en œuvre dans des environnements économiques, financiers, institutionnels et infrastructurels différents, qui peuvent créer des conditions plus ou moins favorables à leur utilisation.

Dans un environnement territorial favorable, marqué notamment par un meilleur accès aux institutions financières, aux infrastructures, aux marchés et aux réseaux d'affaires, les dirigeants peuvent disposer de conditions plus favorables pour mettre en œuvre leurs pratiques de gestion financière. L'accès aux ressources financières et à l'information peut notamment faciliter la planification financière et les décisions de financement. De même, la proximité des marchés et

des partenaires économiques peut faciliter l'identification des opportunités d'investissement et la mobilisation des ressources nécessaires à leur réalisation.

A l'inverse, lorsque l'environnement territorial est caractérisé par des contraintes en matière de financement, d'infrastructures, d'accès aux marchés ou d'accompagnement institutionnel, les possibilités de mise en œuvre des pratiques de gestion financière peuvent être davantage limitées. Dans de telles conditions, les PME peuvent rencontrer davantage de difficultés pour mobiliser les ressources nécessaires et valoriser pleinement leurs pratiques de gestion financière.

Ainsi, les caractéristiques territoriales peuvent constituer une condition contextuelle de la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME. Leur prise en compte permet de considérer que la relation entre ces deux variables peut varier selon l'environnement dans lequel les PME exercent leurs activités.

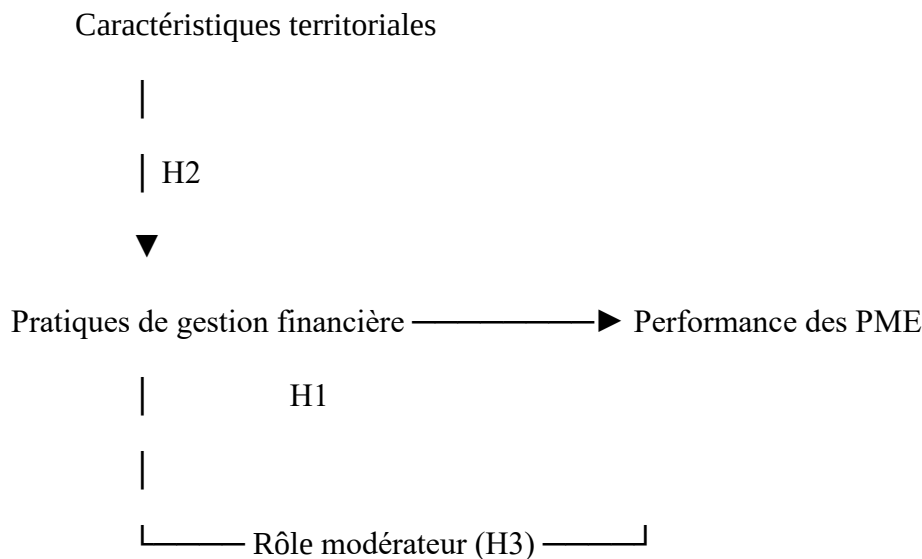
Cette distinction permet de différencier, d'une part, la relation entre les caractéristiques territoriales et les pratiques de gestion financière, examinée à travers H2, et, d'autre part, le rôle modérateur des caractéristiques territoriales dans la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance, examiné à travers H3. Autrement dit, alors que H2 s'intéresse à l'association entre les caractéristiques territoriales et le niveau de développement des pratiques de gestion financière des PME, H3 cherche à déterminer si ces caractéristiques territoriales renforcent ou atténuent la relation entre ces pratiques et la performance des PME.

Sur cette base, l'hypothèse suivante est formulée :

H3 : Les caractéristiques territoriales modèrent positivement la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME sénégalaises

Modèle conceptuel de la recherche

À l'issue de ces développements, le modèle conceptuel de la recherche peut être présenté comme suit :



À l'issue de la revue de littérature et du développement des hypothèses, le modèle conceptuel de la recherche articule les pratiques de gestion financière, les caractéristiques territoriales et la performance des PME. Il considère les pratiques de gestion financière comme une variable associée à la performance des PME et les caractéristiques territoriales comme une variable susceptible d'être associée au développement de ces pratiques. Le modèle examine également le rôle modérateur des caractéristiques territoriales dans la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme positiviste, dans la mesure où elle vise à examiner empiriquement les relations entre les pratiques de gestion financière, les caractéristiques territoriales et la performance des PME sénégalaises. Ce positionnement repose sur une logique hypothético-déductive consistant à formuler des hypothèses à partir de la littérature, puis à les confronter aux données recueillies auprès des PME.

L'étude privilégie ainsi une démarche quantitative permettant de mesurer les construits retenus et d'examiner statistiquement les relations formulées dans les hypothèses de recherche. Les analyses statistiques mobilisées permettent notamment d'apprécier les associations entre les variables étudiées et de tester le rôle des caractéristiques territoriales dans la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME.

La démarche adoptée vise ainsi à apporter une vérification empirique des hypothèses formulées à partir du cadre théorique et du modèle conceptuel de la recherche.

2.2. Approche méthodologique et collecte des données

Cette recherche adopte une approche quantitative fondée sur une enquête par questionnaire auprès de dirigeants de PME sénégalaises. Le recours à cette approche permet de recueillir des données standardisées sur les pratiques de gestion financière, les caractéristiques territoriales et la performance des entreprises, puis d'examiner statistiquement les relations formulées dans les hypothèses de recherche.

Le questionnaire est structuré en quatre parties. La première porte sur les caractéristiques générales des entreprises, notamment le secteur d'activité, la région d'implantation, l'âge de l'entreprise, sa taille et la fonction du répondant. La deuxième partie est consacrée aux pratiques de gestion financière. La troisième porte sur les caractéristiques territoriales et la quatrième sur la performance des PME. Les construits étudiés sont mesurés à partir d'items évalués sur une échelle de Likert à cinq modalités, allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ».

La collecte des données a permis de constituer un échantillon de **458 PME sénégalaises**. Les données recueillies sont destinées à être soumises à différentes analyses statistiques permettant d'évaluer la qualité des mesures, d'examiner les relations entre les variables et de tester les hypothèses de recherche.

La procédure de collecte, les caractéristiques de l'échantillon et les modalités d'échantillonnage sont présentées dans la section suivante.

2.3. Population, échantillon et méthode d'échantillonnage

La population cible de cette recherche est constituée des petites et moyennes entreprises (PME) sénégalaises relevant de différents secteurs d'activité. L'étude repose sur un échantillon de 458 PME. Les entreprises ont été sélectionnées selon une méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance, en fonction de leur disponibilité et de leur acceptation à participer à l'enquête.

Les questionnaires ont été administrés directement auprès des dirigeants ou des responsables administratifs et financiers des entreprises. Le choix de ces répondants s'explique par leur implication dans les décisions de gestion et leur connaissance des pratiques financières de leur entreprise ainsi que de son environnement territorial.

L'échantillon couvre différents secteurs d'activité, notamment le commerce, les services, l'agriculture, l'industrie et le transport. Les entreprises interrogées sont également réparties dans les quatorze régions du Sénégal, avec une concentration plus importante dans la région de

Dakar. Les profils des entreprises varient par ailleurs en fonction de leur taille et de leur ancienneté.

Compte tenu du caractère non probabiliste de l'échantillonnage, la diversité sectorielle et géographique observée dans l'échantillon ne permet toutefois pas, à elle seule, d'établir sa représentativité statistique de l'ensemble des PME sénégalaises. Les résultats doivent donc être interprétés en tenant compte de cette caractéristique de l'échantillonnage.

2.4. Mesure des variables

Le modèle de recherche mobilise trois construits principaux : les pratiques de gestion financière, les caractéristiques territoriales et la performance des PME. Ces trois construits sont mesurés à partir d'items évalués sur une échelle de Likert à cinq modalités, allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ».

Les pratiques de gestion financière constituent la variable indépendante. Elles sont appréhendées à travers cinq dimensions : la gestion de la trésorerie, les décisions de financement, les décisions d'investissement, la planification budgétaire et le contrôle financier. L'échelle comprend au total 15 items.

Les caractéristiques territoriales constituent la variable contextuelle étudiée. Elles sont appréhendées à travers cinq dimensions : l'accès au financement, la qualité des infrastructures, la proximité des marchés, l'environnement institutionnel et les réseaux d'affaires. L'échelle comprend également 15 items.

La performance des PME constitue la variable dépendante. Elle est appréhendée à travers trois dimensions complémentaires : la rentabilité, la croissance et la pérennité de l'entreprise, au moyen de 9 items. La performance étant mesurée à partir des déclarations des répondants, elle correspond à une appréciation perceptuelle de la situation de l'entreprise.

Pour les analyses statistiques, les items correspondant à chacune des dimensions ont été regroupés afin d'obtenir un score global pour chacun des trois construits. Cette opération permet d'examiner les relations entre les pratiques de gestion financière, les caractéristiques territoriales et la performance des PME dans le cadre du modèle proposé.

2.5. Techniques d'analyse des données

Les données collectées ont été soumises à plusieurs traitements statistiques successifs. Dans un premier temps, des statistiques descriptives ont été utilisées afin de caractériser l'échantillon et de présenter les principales tendances relatives aux variables étudiées.

Dans un deuxième temps, la fiabilité interne des échelles de mesure a été évaluée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach. Une analyse factorielle exploratoire (AFE) a ensuite été réalisée afin d'examiner la structure des construits et de vérifier la cohérence des regroupements d'items retenus.

Dans un troisième temps, une analyse des corrélations de Pearson a permis d'examiner les relations entre les principales variables de l'étude.

Enfin, des régressions linéaires ont été mobilisées pour tester les hypothèses H1 et H2. Pour H3, qui porte sur le rôle modérateur des caractéristiques territoriales, une régression intégrant un terme d'interaction entre les pratiques de gestion financière et les caractéristiques territoriales est utilisée. Le seuil de significativité retenu est de 5 %.

3. Résultat

3.1. Caractéristiques de l'échantillon

L'étude repose sur un échantillon de 458 PME sénégalaises issues de différents secteurs d'activité et réparties dans les quatorze régions du pays. Les entreprises interrogées exercent principalement dans les secteurs du commerce, des services, de l'agriculture, de l'industrie et du transport. La région de Dakar concentre une part plus importante des entreprises de l'échantillon, ce qui reflète notamment son poids dans l'activité économique nationale.

Les entreprises présentent également des profils différents en matière de taille et d'ancienneté. Les répondants sont principalement des dirigeants, des gérants ainsi que des responsables administratifs et financiers ou des comptables, c'est-à-dire des personnes directement impliquées dans la gestion et disposant d'informations sur les pratiques financières de leur entreprise.

Compte tenu du recours à un échantillonnage non probabiliste de convenance, ces caractéristiques permettent de décrire la diversité de l'échantillon, mais ne permettent pas de conclure à sa représentativité statistique de l'ensemble des PME sénégalaises.

3.2. Fiabilité des échelles de mesure

La qualité des échelles de mesure a été examinée à travers leur cohérence interne et leur structure factorielle. La fiabilité des échelles a été évaluée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach. L'adéquation des données à une analyse factorielle a été appréciée à partir de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et du test de sphéricité de Bartlett. Une analyse en composantes principales a ensuite été réalisée séparément pour chacun des trois construits. Le nombre de facteurs a été déterminé à partir du critère de Kaiser, qui retient les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1.

Les résultats présentés dans le tableau 1 montrent que les trois échelles présentent une bonne cohérence interne. Les coefficients Alpha de Cronbach sont de 0,900 pour les pratiques de gestion financière, 0,937 pour les caractéristiques territoriales et 0,841 pour la performance des PME. Les indices KMO sont respectivement de 0,956, 0,972 et 0,920. Le test de sphéricité de Bartlett est statistiquement significatif pour les trois construits ($p < 0,001$), confirmant l'existence de corrélations suffisantes entre les items pour procéder à une analyse factorielle.

Tableau 1. Validation des échelles de mesure

Variable	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	KMO	χ^2 de Bartlett	p-value	Valeur propre du 1er facteur	Variance expliquée
Pratiques de gestion financière	15	0,900	0,956	2 235,81	< 0,001	6,242	41,61 %
Caractéristiques territoriales	15	0,937	0,972	3 551,21	< 0,001	7,994	53,29 %
Performance des PME	9	0,841	0,920	1 072,27	< 0,001	3,970	44,11 %

Source : Calculs réalisés à partir de la base de données de l'étude (N = 458).

L'analyse en composantes principales fait ressortir un seul facteur dont la valeur propre est supérieure à 1 pour chacun des trois construits. Pour les pratiques de gestion financière, la première composante présente une valeur propre de 6,242 et explique 41,61 % de la variance totale. Pour les caractéristiques territoriales, la valeur propre s'établit à 7,994 et la variance expliquée atteint 53,29 %. Enfin, pour la performance des PME, la première composante présente une valeur propre de 3,970 et explique 44,11 % de la variance totale.

Les résultats détaillés des saturations factorielles et des communalités sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2. Saturations factorielles et communalités

Construits	Items	Saturation factorielle	Communalité
Pratiques de gestion financière	B1	0,638	0,407
	B2	0,624	0,389
	B3	0,628	0,394
	B4	0,641	0,410
	B5	0,651	0,424
	B6	0,640	0,409

	B7	0,638	0,407
	B8	0,682	0,465
	B9	0,645	0,416
	B10	0,654	0,427
	B11	0,655	0,429
	B12	0,619	0,384
	B13	0,689	0,475
	B14	0,613	0,375
	B15	0,656	0,430
Caractéristiques territoriales	C1	0,763	0,583
	C2	0,699	0,489
	C3	0,745	0,555
	C4	0,750	0,563
	C5	0,753	0,568
	C6	0,731	0,534
	C7	0,722	0,521
	C8	0,735	0,540
	C9	0,725	0,526
	C10	0,713	0,508
	C11	0,738	0,545
	C12	0,735	0,540
	C13	0,734	0,539
	C14	0,714	0,510
	C15	0,688	0,473
Performance des PME	D1	0,666	0,443
	D2	0,692	0,479
	D3	0,634	0,402
	D4	0,660	0,435
	D5	0,654	0,428
	D6	0,677	0,459
	D7	0,636	0,404
	D8	0,690	0,476
	D9	0,665	0,442

Source : *Calculs réalisés à partir de la base de données de l'étude (N = 458).*

Les saturations factorielles sont toutes positives et présentent des niveaux satisfaisants. Elles varient de 0,613 à 0,689 pour les pratiques de gestion financière, de 0,688 à 0,763 pour les caractéristiques territoriales et de 0,634 à 0,692 pour la performance des PME. Les communalités sont comprises entre 0,375 et 0,475 pour les pratiques de gestion financière, entre 0,473 et 0,583 pour les caractéristiques territoriales et entre 0,402 et 0,479 pour la performance des PME.

L'ensemble de ces résultats indique que les items retenus contribuent de manière cohérente à la représentation de leur construit respectif. Le fait qu'un seul facteur présente une valeur propre supérieure à 1 pour chacun des construits permet, en outre, de considérer une dimension factorielle générale pour les pratiques de gestion financière, les caractéristiques territoriales et la performance des PME. Aucune rotation n'a été appliquée, un seul facteur ayant été retenu pour chacun des construits.

Ces résultats apportent également un argument empirique en faveur de l'utilisation d'un score global pour les caractéristiques territoriales. Bien que celles-ci soient conceptuellement appréhendées à travers cinq dimensions (accès au financement, infrastructures, proximité des marchés, environnement institutionnel et réseaux d'affaires), les résultats de l'analyse factorielle montrent une convergence des quinze items autour d'un facteur général. Cette convergence empirique justifie leur agrégation dans un construit global pour les analyses ultérieures, sans pour autant assimiler conceptuellement les cinq dimensions.

3.3. Analyse des relations entre les variables et test des hypothèses

Dans un premier temps, des statistiques descriptives ont été calculées afin de caractériser le niveau moyen des pratiques de gestion financière, des caractéristiques territoriales et de la performance des PME. Les résultats sont présentés dans le tableau 3

Tableau 3. Statistiques descriptives des variables

Variables	Moyenne	Écart-type
Pratiques de gestion financière	3,35	0,64
Caractéristiques territoriales	3,62	0,73
Performance des PME	3,36	0,66

Source : Calculs réalisés à partir de la base de données de l'étude (N = 458).

Les résultats montrent que les trois variables présentent des niveaux moyens supérieurs au point médian de l'échelle de Likert, fixé à 3. Les caractéristiques territoriales présentent la moyenne la plus élevée ($M = 3,62$; écart-type = 0,73), suivies de la performance des PME ($M = 3,36$; écart-type = 0,66) et des pratiques de gestion financière ($M = 3,35$; écart-type = 0,64). Ces résultats traduisent globalement une perception plutôt favorable des pratiques financières, de l'environnement territorial et de la performance des entreprises interrogées.

Dans un second temps, une analyse des corrélations de Pearson a été réalisée afin d'examiner les relations entre les principales variables de l'étude. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.

Tableau 4. Matrice des corrélations de Pearson

Variables	1	2	3
1. Pratiques de gestion financière	1		
2. Caractéristiques territoriales	0,624***	1	
3. Performance des PME	0,672***	0,560***	1

*** $p < 0,001$.

Source : *Calculs réalisés à partir de la base de données de l'étude (N = 458).*

Les résultats mettent en évidence une corrélation positive et statistiquement significative entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME ($r = 0,672$; $p < 0,001$). Cette corrélation indique que les entreprises déclarant un niveau plus élevé de pratiques de gestion financière présentent également, dans l'échantillon étudié, un niveau plus élevé de performance.

Les caractéristiques territoriales sont également positivement et significativement corrélées aux pratiques de gestion financière ($r = 0,624$; $p < 0,001$) ainsi qu'à la performance des PME ($r = 0,560$; $p < 0,001$). Ces résultats sont cohérents avec les relations envisagées dans les hypothèses H1 et H2 et justifient la poursuite des analyses par régression.

Les corrélations observées restent toutefois distinctes de la démonstration d'une relation de modération. Le rôle modérateur des caractéristiques territoriales sera donc examiné spécifiquement dans le cadre du test de H3.

3.4. Test des hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche ont été testées à l'aide de modèles de régression linéaire intégrant les principales variables de contrôle retenues dans cette étude, à savoir la taille de l'entreprise, son ancienneté, son secteur d'activité et sa région d'implantation. Pour l'analyse du rôle modérateur des caractéristiques territoriales, une procédure de régression hiérarchique a été mise en œuvre. Un premier modèle intègre les variables de contrôle, un deuxième modèle ajoute les pratiques de gestion financière et les caractéristiques territoriales, tandis qu'un troisième modèle introduit le terme d'interaction entre les pratiques de gestion financière et les caractéristiques territoriales.

3.4.1. Test de l'hypothèse H1

H1 : Les pratiques de gestion financière sont positivement associées à la performance des PME sénégalaises.

Tableau 5. Régression de la performance sur les pratiques de gestion financière

Variable explicative	Coefficient β standardisé	t	p-value	IC à 95 %
Pratiques de gestion financière	0,549	12,283	< 0,001	[0,461 ; 0,637]

$R^2 = 0,518$; R^2 ajusté = 0,486 ; $F = 15,876$; $p < 0,001$

Note : Le modèle contrôle la taille, l'ancienneté, le secteur d'activité et la région d'implantation. Source : Calculs réalisés à partir de la base de données de l'étude (N = 458).

Les résultats montrent que les pratiques de gestion financière sont positivement et significativement associées à la performance des PME ($\beta = 0,549$; $t = 12,283$; $p < 0,001$). L'intervalle de confiance à 95 % du coefficient [0,461 ; 0,637] n'inclut pas zéro. Le modèle présente un pouvoir explicatif de 51,8 % ($R^2 = 0,518$).

Ces résultats soutiennent l'hypothèse H1. Ainsi, à caractéristiques sectorielles, géographiques, de taille et d'ancienneté contrôlées, les PME déclarant un niveau plus élevé de pratiques de gestion financière présentent également un niveau plus élevé de **performance**.

3.4.2. Test de l'hypothèse H2

H2 : Les caractéristiques territoriales sont positivement associées aux pratiques de gestion financière des PME sénégalaises.

Tableau 6. Régression des pratiques de gestion financière sur les caractéristiques territoriales

Variable explicative	Coefficient β standardisé	t	p-value	IC à 95 %
Caractéristiques territoriales	0,531	8,174	< 0,001	[0,404 ; 0,659]

$R^2 = 0,512$; R^2 ajusté = 0,479 ; $F = 15,504$; $p < 0,001$

Note : Le modèle contrôle la taille, l'ancienneté, le secteur d'activité et la région d'implantation. Source : Calculs réalisés à partir de la base de données de l'étude (N = 458).

Les résultats indiquent une association positive et statistiquement significative entre les caractéristiques territoriales et les pratiques de gestion financière ($\beta = 0,531$; $t = 8,174$; $p < 0,001$). L'intervalle de confiance à 95 % [0,404 ; 0,659] est entièrement positif. Le modèle explique 51,2 % de la variance des pratiques de gestion financière ($R^2 = 0,512$).

L'hypothèse H2 est donc soutenue. À caractéristiques de taille, d'ancienneté, de secteur et de région contrôlées, les PME déclarant un environnement territorial plus favorable présentent également un niveau plus élevé de pratiques de gestion financière.

3.4.3. Test de l'hypothèse H3 : rôle modérateur des caractéristiques territoriales

Tableau 7. Régression hiérarchique du rôle modérateur des caractéristiques territoriales

Modèle	Variables introduites	R ²	ΔR ²	F-change	p
Modèle 1	Taille, ancienneté, secteur, région	0,348	-	-	-
Modèle 2	Contrôles + PGF + CT	0,522	0,174	77,639	< 0,001
Modèle 3	Contrôles + PGF + CT + PGF x CT	0,523	0,0004	0,343	0,558

Source : Calculs réalisés à partir de la base de données de l'étude (N = 458).

Dans le premier modèle, les variables de contrôle expliquent 34,8 % de la variance de la performance des PME ($R^2 = 0,348$). L'introduction des pratiques de gestion financière et des caractéristiques territoriales dans le deuxième modèle entraîne une augmentation substantielle du pouvoir explicatif, le R^2 passant à 0,522, soit un accroissement de 17,4 points de pourcentage ($\Delta R^2 = 0,174$; F-change = 77,639 ; $p < 0,001$).

L'introduction du terme d'interaction entre les pratiques de gestion financière et les caractéristiques territoriales dans le troisième modèle n'entraîne en revanche qu'une augmentation marginale du pouvoir explicatif ($\Delta R^2 = 0,0004$). Cette variation n'est pas statistiquement significative (F-change = 0,343 ; $p = 0,558$).

Le coefficient du terme d'interaction est également négatif et non significatif ($\beta = -0,021$; $t = -0,586$; $p = 0,558$; IC à 95 % = [-0,091 ; 0,049]). Ces résultats indiquent que les caractéristiques territoriales ne modifient pas significativement l'intensité de la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME.

L'hypothèse H3, qui prévoyait un rôle modérateur positif des caractéristiques territoriales, n'est donc pas soutenue.

Tableau 8. Coefficients du modèle de modération

Variable	β standardisé	t	p-value	IC à 95 %
Pratiques de gestion financière	0,516	10,753	< 0,001	[0,421 ; 0,610]
Caractéristiques territoriales	0,126	1,808	0,071	[-0,011 ; 0,263]
Interaction PGF x CT	-0,021	-0,586	0,558	[-0,091 ; 0,049]

$R^2 = 0,523$; R^2 ajusté = 0,488 ; F = 15,040 ; $p < 0,001$

4. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche mettent en évidence une association positive entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME sénégalaises. Ils montrent également que les caractéristiques territoriales sont positivement associées aux pratiques de gestion financière, sans que leur rôle modérateur dans la relation entre pratiques financières et performance soit statistiquement confirmé. Ces résultats permettent d'enrichir la littérature consacrée à la gestion financière des PME dans les économies africaines.

4.1. Les pratiques de gestion financière et la performance des PME

Les résultats obtenus soutiennent l'hypothèse H1 selon laquelle les pratiques de gestion financière sont positivement associées à la performance des PME sénégalaises. Après prise en compte de la taille, de l'ancienneté, du secteur d'activité et de la région d'implantation, le coefficient associé aux pratiques de gestion financière demeure positif et statistiquement significatif ($\beta = 0,549$; $p < 0,001$). Les PME déclarant un niveau plus élevé de pratiques de gestion financière présentent ainsi également un niveau plus élevé de performance.

Ce résultat rejoint les travaux de Koné et Thera (2022), qui mettent en évidence, dans le contexte des PME du district de Bamako, une association significative entre certaines pratiques de gestion financière, notamment la gestion du fonds de roulement, la gestion des comptes clients et l'accès aux financements externes, et la performance financière. Il est également cohérent avec les résultats de Saley et Sylla Doucouré (2026) auprès des PME béninoises, qui montrent une association positive et significative entre différentes dimensions des pratiques de gestion financière et la croissance des entreprises.

Dans le contexte sénégalais, ce résultat peut être rapproché des travaux consacrés à l'utilisation de l'information comptable et aux outils de gestion, qui soulignent l'importance des pratiques de gestion dans le pilotage des PME. La mise en œuvre de pratiques relatives à la trésorerie, à la planification budgétaire, au financement, à l'investissement et au contrôle financier peut ainsi fournir aux dirigeants des informations utiles à la prise de décision et au suivi des ressources de l'entreprise.

La convergence entre les résultats de la présente étude et ceux des travaux antérieurs renforce ainsi l'intérêt d'appréhender les pratiques de gestion financière comme une dimension importante du pilotage des PME. Toutefois, compte tenu du caractère transversal des données et du recours à des mesures perceptuelles, le résultat doit être interprété comme une association statistique et non comme la démonstration d'un lien causal.

4.2. Les caractéristiques territoriales et les pratiques de gestion financière des PME

Les résultats obtenus soutiennent l'hypothèse H2 selon laquelle les caractéristiques territoriales sont positivement associées aux pratiques de gestion financière des PME sénégalaises. Après contrôle de la taille, de l'ancienneté, du secteur d'activité et de la région d'implantation, le coefficient associé aux caractéristiques territoriales demeure positif et statistiquement significatif ($\beta = 0,531$; $p < 0,001$). Les PME qui déclarent bénéficier de conditions territoriales plus favorables présentent ainsi également un niveau plus élevé de pratiques de gestion financière.

Ce résultat est cohérent avec l'approche contingente retenue dans cette recherche. Les pratiques de gestion financière ne se développent pas indépendamment de l'environnement dans lequel les PME exercent leurs activités. L'accès aux ressources financières, la qualité des infrastructures, la proximité des marchés, les relations avec les institutions et l'existence de réseaux d'affaires constituent des conditions susceptibles d'être associées à la disponibilité et à l'utilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des pratiques de gestion financière. Cette lecture rejoint les travaux de Mayimbi Ekuli Ngokana et al. (2021), qui mobilisent l'approche contingente pour analyser les facteurs contextuels associés aux pratiques de contrôle de gestion des PME africaines.

Dans le contexte sénégalais, cette relation peut également être rapprochée des travaux de Bampoky et Meyssonier (2012), qui montrent l'importance des dispositifs de contrôle de gestion dans les entreprises sénégalaises, ainsi que de ceux de Dieng (2018), qui mettent en évidence le rôle de l'information comptable dans le fonctionnement des PME sénégalaises. Ces travaux suggèrent que l'utilisation des outils de gestion doit être appréhendée en tenant compte des conditions organisationnelles et contextuelles dans lesquelles évoluent les entreprises.

L'un des intérêts du résultat obtenu réside également dans l'agrégation des cinq dimensions retenues pour caractériser le territoire : accès au financement, infrastructures, proximité des marchés, environnement institutionnel et réseaux d'affaires. Les résultats de l'analyse factorielle montrent en effet une convergence empirique des quinze items vers une dimension globale, avec une cohérence interne élevée ($\alpha = 0,937$) et un premier facteur expliquant 53,29 % de la variance. Cette convergence permet d'appréhender les caractéristiques territoriales comme une configuration globale de ressources et de conditions d'environnement associées aux pratiques de gestion financière des PME.

Ainsi, le territoire apparaît dans cette étude comme une dimension contextuelle étroitement liée aux pratiques de gestion financière. Cette association ne signifie toutefois pas que les

caractéristiques territoriales déterminent directement les pratiques observées. Les données étant transversales et recueillies à partir de mesures perceptuelles, le résultat doit être interprété comme une relation statistique positive, sans conclusion causale.

4.3. Le rôle modérateur des caractéristiques territoriales dans la relation entre pratiques de gestion financière et performance

L'hypothèse H3 postulait que les caractéristiques territoriales modèrent positivement la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME sénégalaises. Les résultats obtenus ne permettent toutefois pas de confirmer cette hypothèse. Le modèle intégrant les variables de contrôle, les pratiques de gestion financière et les caractéristiques territoriales présente un R^2 de 0,522, contre 0,523 après introduction du terme d'interaction entre les pratiques de gestion financière et les caractéristiques territoriales. L'accroissement du pouvoir explicatif associé à l'interaction demeure très faible ($\Delta R^2 = 0,0004$) et n'est pas statistiquement significatif (F-change = 0,343 ; $p = 0,558$). Le coefficient standardisé du terme d'interaction est également négatif et non significatif ($\beta = -0,021$; $p = 0,558$; IC95 % [-0,091 ; 0,049]).

Ces résultats indiquent qu'aucune relation de modération statistiquement significative des caractéristiques territoriales n'est mise en évidence dans l'échantillon étudié. Autrement dit, les données ne permettent pas d'établir que l'intensité de la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance varie significativement selon le niveau des caractéristiques territoriales. Cette absence de significativité doit être interprétée avec prudence : elle ne signifie ni que le territoire est sans importance pour les PME, ni que les pratiques de gestion financière présentent une relation identique avec la performance dans toutes les configurations territoriales.

Ce résultat est particulièrement intéressant lorsqu'il est rapproché de celui obtenu pour H2. Les caractéristiques territoriales sont fortement associées aux pratiques de gestion financière ($\beta = 0,531$; $p < 0,001$), alors que leur interaction avec ces pratiques n'est pas statistiquement significative dans l'explication de la performance. Cette configuration suggère que la prise en compte du contexte territorial est davantage pertinente pour comprendre les conditions dans lesquelles les pratiques de gestion financière sont observées que pour établir une variation statistique de la relation entre ces pratiques et la performance.

Cette lecture rejoint partiellement l'approche contingente mobilisée dans cette recherche. Celle-ci conduit à considérer les pratiques de gestion comme inscrites dans un environnement organisationnel et territorial particulier, sans que toutes les dimensions contextuelles jouent nécessairement un rôle de modération statistiquement démontré. Le résultat obtenu invite ainsi

à distinguer deux propositions : d'une part, le contexte territorial est associé au niveau des pratiques de gestion financière ; d'autre part, l'hypothèse selon laquelle ce contexte modifie systématiquement la relation entre pratiques financières et performance n'est pas confirmée par les données.

L'absence de significativité du terme d'interaction peut également s'expliquer par le caractère agrégé de la variable « caractéristiques territoriales ». Les cinq dimensions retenues (accès au financement, infrastructures, proximité des marchés, environnement institutionnel et réseaux d'affaires) présentent une convergence empirique vers une dimension globale. Or, chacune de ces dimensions pourrait entretenir une relation différente avec les pratiques de gestion financière et avec la performance. Leur agrégation, justifiée par les résultats de l'analyse factorielle, peut ainsi atténuer d'éventuelles interactions spécifiques entre une dimension territoriale particulière et certaines pratiques financières.

En définitive, les résultats confortent l'intérêt d'intégrer les caractéristiques territoriales dans l'analyse de la gestion financière des PME sénégalaises, mais ils ne permettent pas de retenir leur rôle modérateur dans la relation entre pratiques de gestion financière et performance. La relation entre territoire, pratiques financières et performance apparaît donc plus complexe qu'une simple logique d'interaction. Des recherches ultérieures pourraient approfondir cette question en distinguant les différentes dimensions territoriales et en testant des modèles permettant notamment d'examiner des mécanismes indirects ou séquentiels, sans que ceux-ci puissent être inférés à partir des seuls résultats de la présente étude.

4.4. Contributions théoriques et implications de l'étude

Sur le plan théorique, cette étude contribue à l'analyse des pratiques de gestion financière des PME en intégrant explicitement les caractéristiques territoriales dans le modèle d'analyse. La littérature consacrée aux PME met généralement l'accent sur les facteurs internes à l'entreprise, notamment les ressources disponibles, les caractéristiques du dirigeant ou les dispositifs de gestion. Les résultats obtenus montrent toutefois l'intérêt d'élargir cette perspective en considérant également les conditions territoriales dans lesquelles les PME exercent leurs activités.

La première contribution réside dans la mise en évidence d'une association positive entre les pratiques de gestion financière et la performance. Après prise en compte des variables de contrôle, les pratiques de gestion financière demeurent significativement associées à la performance des PME ($\beta = 0,549$; $p < 0,001$). Ce résultat conforte les travaux qui soulignent

l'importance des pratiques financières dans le fonctionnement et la performance des PME, notamment dans les contextes africains.

La deuxième contribution concerne la prise en compte du territoire comme variable contextuelle. Les caractéristiques territoriales présentent une association positive et significative avec les pratiques de gestion financière ($\beta = 0,531$; $p < 0,001$). Ce résultat invite à considérer les pratiques financières non seulement comme des choix internes à l'entreprise, mais également comme des pratiques inscrites dans un environnement caractérisé par des conditions d'accès aux ressources, des infrastructures, des marchés, des institutions et des réseaux d'affaires.

La troisième contribution tient à la distinction entre le rôle du territoire comme variable associée aux pratiques de gestion financière et son rôle éventuel de modérateur de la relation entre ces pratiques et la performance. Si H2 est confirmée, les résultats ne permettent pas de confirmer H3 : l'introduction du terme d'interaction n'entraîne qu'une variation marginale du pouvoir explicatif du modèle ($\Delta R^2 = 0,0004$; $p = 0,558$). Cette distinction constitue un apport important du modèle proposé, car elle évite de considérer automatiquement toute variable contextuelle comme un facteur modifiant la relation entre les pratiques de gestion et la performance.

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que les dirigeants de PME ont intérêt à accorder une attention particulière aux pratiques de gestion financière, notamment à la gestion de la trésorerie, aux décisions de financement et d'investissement, à la budgétisation et au contrôle financier. Parallèlement, l'environnement territorial constitue une dimension à prendre en considération dans l'accompagnement des PME. Les dispositifs publics et institutionnels destinés à ces entreprises gagneraient ainsi à tenir compte des différences d'accès au financement, de qualité des infrastructures, de proximité des marchés, d'environnement institutionnel et de densité des réseaux d'affaires.

Ces implications doivent néanmoins être appréciées au regard du caractère non probabiliste de l'échantillon, de la nature transversale des données et du recours à des mesures perceptuelles. Les résultats fournissent ainsi des éléments empiriques sur les associations observées dans l'échantillon, sans permettre de généraliser directement les relations identifiées à l'ensemble des PME sénégalaises ni d'établir des relations causales.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME sénégalaises, tout en examinant la place des caractéristiques territoriales dans cette relation. À partir d'une enquête quantitative menée auprès de 458 PME, trois hypothèses ont été examinées en intégrant la taille, l'ancienneté, le secteur d'activité et la région d'implantation comme variables de contrôle.

Les résultats mettent d'abord en évidence une association positive et statistiquement significative entre les pratiques de gestion financière et la performance des PME. Après prise en compte des variables de contrôle, cette relation demeure significative ($\beta = 0,549$; $p < 0,001$), ce qui conduit à retenir H1. Les pratiques relatives à la gestion financière apparaissent ainsi étroitement associées au niveau de performance déclaré par les PME étudiées.

Les résultats montrent ensuite une association positive et significative entre les caractéristiques territoriales et les pratiques de gestion financière ($\beta = 0,531$; $p < 0,001$). L'hypothèse H2 est donc retenue. Ce résultat souligne l'intérêt d'intégrer les conditions territoriales dans l'analyse des pratiques de gestion des PME, en considérant notamment l'accès au financement, les infrastructures, la proximité des marchés, l'environnement institutionnel et les réseaux d'affaires.

En revanche, l'hypothèse H3 n'est pas confirmée. L'introduction du terme d'interaction entre les pratiques de gestion financière et les caractéristiques territoriales n'améliore pas significativement le pouvoir explicatif du modèle ($\Delta R^2 = 0,0004$; F-change = 0,343 ; $p = 0,558$). Le coefficient d'interaction est également non significatif ($\beta = -0,021$; $p = 0,558$). Les données ne permettent donc pas d'établir que les caractéristiques territoriales modifient significativement la relation entre les pratiques de gestion financière et la performance.

Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence une configuration dans laquelle les pratiques de gestion financière sont associées à la performance des PME et les caractéristiques territoriales sont elles-mêmes associées aux pratiques financières, sans qu'un rôle modérateur statistiquement significatif du territoire soit établi. Cette configuration invite à approfondir, dans de futures recherches, les mécanismes susceptibles de relier les conditions territoriales, les pratiques de gestion et la performance, notamment en distinguant les différentes dimensions du territoire plutôt qu'en les appréhendant uniquement à travers un indicateur global.

Ces résultats doivent toutefois être interprétés au regard de plusieurs limites. L'échantillon repose sur une méthode de convenance et ne permet donc pas de garantir une représentativité statistique de l'ensemble des PME sénégalaises. Le caractère transversal de l'enquête ne permet par ailleurs pas d'établir la temporalité des relations observées ni d'écarter totalement les

problèmes d'endogénéité ou de causalité inverse. Le recours à des mesures perceptuelles de la performance peut également introduire un biais de méthode commune. Enfin, certaines variables susceptibles d'être associées à la performance des PME, telles que le capital humain, la qualité du dirigeant, la digitalisation, l'accès au crédit, l'innovation ou l'intensité concurrentielle, n'ont pas été intégrées au modèle.

Des recherches ultérieures pourraient ainsi mobiliser des échantillons probabilistes, des données longitudinales et, lorsque cela est possible, des indicateurs objectifs de performance. Elles pourraient également tester séparément les différentes dimensions des caractéristiques territoriales et examiner des modèles plus complexes permettant d'étudier les relations directes et indirectes entre environnement territorial, pratiques de gestion financière et performance. Ces prolongements contribueraient à mieux comprendre les conditions dans lesquelles les PME sénégalaises mobilisent leurs pratiques financières et les relations que celles-ci entretiennent avec leur performance.

ANNEXES

Tableau de caractéristique de l'échantillon

Variables	Modalités	Effectif	Pourcentage (%)
Secteur d'activité	Commerce	121	26,4
	Services	86	18,8
	Agriculture / Agroalimentaire	56	12,2
	Industrie / Manufacture	44	9,6
	Transport / Logistique	38	8,3
	BTP / Construction	33	7,2
	Artisanat	30	6,6
	TIC / Numérique	29	6,3
	Tourisme / Hôtellerie	15	3,3
	Santé	6	1,3
Région d'implantation	Dakar	148	32,3
	Thiès	61	13,3
	Saint-Louis	40	8,7
	Kaolack	34	7,4
	Diourbel	25	5,5
	Ziguinchor	24	5,2
	Louga	24	5,2
	Tambacounda	22	4,8
	Kolda	21	4,6
	Fatick	20	4,4
	Kaffrine	12	2,6
	Matam	10	2,2
	Kédougou	10	2,2
	Sédhiou	7	1,5
Ancienneté de l'entreprise	Moins de 3 ans	87	19,0
	3 à 5 ans	126	27,5
	6 à 10 ans	119	26,0
	11 à 15 ans	77	16,8
	Plus de 15 ans	49	10,7
Taille de l'entreprise	Très petite entreprise (1 à 9 employés)	260	56,8
	Petite entreprise (10 à 49 employés)	144	31,4
	Moyenne entreprise (50 à 250 employés)	54	11,8
Fonction du répondant	Comptable	93	20,3
	Dirigeant(e)	129	28,2
	Responsable administratif et financier	64	14,0
	Gérant(e)	100	21,9
	Directeur(trice) financier(ère)	50	10,9
	Autre	22	4,8

BIBLIOGRAPHIE

- Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415–434.
- Bampoky, B., & Meyssonier, F. (2012). L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal. *Recherches en Sciences de Gestion*, 92(5), 59–80.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *The Journal of Finance*, 60(1), 137–177.
- Camagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: Sound or misleading? *Urban Studies*, 39(13), 2395–2411.
- Dieng, O.-T. (2018). Le dirigeant de PME face à l'information comptable : une étude empirique au Sénégal. *La Revue Gestion et Organisation*, 10(1), 44–61.
- Dieng, O.-T., & Diop, S. (2023). Comment le profil du dirigeant influence-t-il les outils de contrôle de gestion en contexte PME ? Enquête exploratoire au Sénégal. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 15(1), 95–135.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Koné, B., & Thera, S. (2022). Influence des pratiques de gestion financière sur la performance financière dans les PME du district de Bamako. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(5), 450–463.
- Lam-Lam Douaguet, N., Ibrahim, M. M., & Avocksouma Djona, A. (2024). Pratiques de contrôle de gestion et performance organisationnelle des PME tchadiennes. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(12), 273–295.
- Maillat, D. (1995). Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(2), 157–165.
- Mayimbi Ekuli Ngokana, P., Bolila Belenda, L., & Kangela Bwansolu, V. (2021). Les déterminants de la nature du contrôle de gestion des PME africaines : cas de la République démocratique du Congo. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 2(1), 131–155.

- Mounir, M. (2022). Théories financières et comportement de financement des TPE : une revue de littérature. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(6), 343–367.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2018). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2018: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing.
- Padachi, K. (2006). Trends in working capital management and its impact on firms' performance: An analysis of Mauritian small manufacturing firms. *International Review of Business Research Papers*, 2(2), 45–58.
- Pecqueur, B. (2005). Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud. *Mondes en développement*, 33(130), 9–22.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Saley, M., & Sylla Doucouré, K. (2026). Pratiques de gestion financière et croissance des PME au Bénin : une analyse par la méthode PLS-SEM dans le cas d'un pays en développement. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 9(2).
- Souley Abdou Salam, A. (2023). Pratiques comptables et performance financière des PME : cas du contexte nigérien. *Revue Française d'Économie et de Gestion*. 4(7), 340–364.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2)