



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH: D
ACCOUNTING AND AUDITING
Volume 19 Issue 5 Version 1.0 Year 2019
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Evaluation de la Performance Globale des Etablissements de Microfinance par le Balanced Scorecard: Une Etude Empirique en Contexte Camerounais

By Nestor Magloire Letsina, Jean Douanla & René Guy Omenguele

Université de Dschang

Abstract- The objective of this paper is to evaluate the overall performance of Microfinance Institutions (EMFs) in Cameroon from the Balanced Scorecard (BSc). To achieve this goal, exploratory interviews with 10 EMFs followed by a confirmatory survey of 88 EMFs were conducted. The main results resulting from the construction of the overall performance index and the multiple linear regression are as follows: (1) the overall performance quality index depends on 2, 193% of the financial dimension and 97, 812% of the non-financial dimension, (2) the sample EMFs have a low overall performance index, 41,7% compared to the average, out of 88 EMFs only 25% have a higher overall performance quality index at 50%, (3) there is a positive and significant relationship between two non-financial performance areas (customer focus and innovation and organizational learning) and the financial performance axis in the context of the BSc. The study recommends the use of BSc by EMFs as they need to balance financial and non-financial performance to ensure their survival in a competitive market while meeting their social purpose.

Keywords: *global performance assessment, balanced scorecard (BSc), EMF.*

GJMBR-D Classification: *JEL Code: G00*



Strictly as per the compliance and regulations of:



© 2019. Nestor Magloire Letsina, Jean Douanla & René Guy Omenguele. This is a research/review paper, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Evaluation de la Performance Globale des Etablissements de Microfinance par le Balanced Scorecard: Une Etude Empirique en Contexte Camerounais

Nestor Magloire Letsina ^α, Jean Douanla ^σ & René Guy Omenguele ^ρ

Résumé- L'objectif de ce papier est d'évaluer et d'analyser la performance globale des Etablissements de Microfinance (EMF) au Cameroun à partir du Balanced Scorecard (BSc). Pour atteindre cet objectif, des entretiens exploratoires auprès de 10 EMFs suivis d'une enquête confirmatoire auprès de 88 EMFs ont été menés respectivement. Les principaux résultats issus de la construction de l'indice de performance globale et de l'analyse de régression linéaire multiple sont les suivants : (1) l'indice qualité de performance globale dépend de 2, 193% de la dimension financière et de 97, 812% de la dimension non financière, (2) les EMFs de l'échantillon affichent un indice de performance globale faible, soit 41,7% par rapport à la moyenne, sur 88 EMFs, 25% seulement ont un indice de qualité de performance globale supérieure à 50%, (3) il existe une relation positive et significative entre deux axes de performance non financière (axe clients et innovation et apprentissage organisationnel) et l'axe de performance financière dans le cadre du BSc. L'étude recommande l'utilisation du BSc par les EMFs car ils ont besoin d'équilibrer la performance financière et non financière pour assurer leur survie dans un marché concurrentiel tout en répondant à leur objectif social.

Mots-clés: *evaluation de la performance globale, balanced scorecard (BSc), EMF.*

Abstract- The objective of this paper is to evaluate the overall performance of Microfinance Institutions (EMFs) in Cameroon from the Balanced Scorecard (BSc). To achieve this goal, exploratory interviews with 10 EMFs followed by a confirmatory survey of 88 EMFs were conducted. The main results resulting from the construction of the overall performance index and the multiple linear regression are as follows: (1) the overall performance quality index depends on 2, 193% of the financial dimension and 97, 812% of the non-financial dimension, (2) the sample EMFs have a low overall performance index, 41,7% compared to the average, out of 88 EMFs only 25% have a higher overall performance quality index at 50%, (3) there is a positive and significant relationship between two non-financial performance areas (customer focus and innovation and organizational learning) and the financial performance axis in the context of the BSc. The study recommends the use of BSc by EMFs as they need to balance financial and non-financial

Author α: Doctorant à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, LAREMA, Université de Dschang. e-mail: nletsina@yahoo.fr

Author σ: Maître de Conférences, Département de Marketing et Management à Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, LAREMA.

Author ρ: Maître Assistant, Département de Comptabilité et Finance à Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de l'université de Bamenda.

performance to ensure their survival in a competitive market while meeting their social purpose.

Keywords: *global performance assessment, balanced scorecard (BSc), EMF.*

I. INTRODUCTION

La problématique de la mesure de la performance a très largement été débattue ces 20 dernières années, au motif qu'il était désormais nécessaire pour les entreprises, compte tenu de l'évolution de l'environnement concurrentiel, de recourir à des mesures non financières de la performance en complément des mesures financières traditionnelles et de faire évoluer les pratiques de contrôle de gestion (Germain, 2006). Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance de leur organisation. Dixon et al. (1990) ont été parmi les premiers à s'interroger sur les meilleures pratiques en matière d'évaluation des performances, en reliant cette problématique à l'évolution de la stratégie des entreprises beaucoup plus centrée sur la création de valeur pour le client et pour laquelle le suivi des seuls indicateurs financiers semble insuffisant. Pour McNair et al. (1990), les faiblesses des systèmes d'évaluation des performances ne tiennent d'ailleurs pas à l'usage exagéré des indicateurs financiers, mais plutôt à la difficulté de relier les mesures non-financières aux performances financières. Kaplan et Norton (1992, 1993, 1996, 2000), avec le Balanced Scorecard (BSc), proposent un système d'évaluation des performances qui permet de lier la stratégie à long terme de l'entreprise avec les résultats opérationnels.

Dans sa représentation générique, le BSc s'organise autour de quatre axes principaux : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et enfin l'axe innovation et apprentissage organisationnel. L'hypothèse sous-jacente du BSc est qu'il existe des interdépendances et des liens de causalité entre ces éléments, la réussite sur l'un de ces axes entraînant logiquement celle des autres axes. Apparu comme une réponse aux besoins de mesure de la performance globale des entreprises privées, le BSc connaît un grand succès dans les secteurs privé et public à travers le

monde. A tel point qu' Atinkson et al. (1997) le considèrent comme l'un des développements les plus significatifs du contrôle de gestion. Fort de la grande expansion du BSc, Kaplan et Norton (2000) le qualifient d'outil universel autrement dit, applicable à toute organisation quelle que soient sa taille et sa finalité.

Le contexte de la microfinance offre un terrain d'étude très riche de par sa double mission financière et sociale. Le principal défi des Etablissements de Microfinance¹ (EMFs) consisterait à équilibrer cette double mission (Churchill et Coster, 2001). A cet effet, le BSc se présente comme un outil qui permet d'équilibrer la mesure de la performance financière et non financière dans les EMFs (MFC, 2007). Son intérêt réside dans l'approche « intégrée » qu'il constitue, en permettant la combinaison de mesures opérationnelles avec des mesures financières. Toutefois, très peu de travaux ont été menés sur la relation entre le BSc et la performance des EMFs (Malmi, 2001 et Tuomela, 2005). Ces recherches sont réalisées dans le contexte des pays développés.

La microfinance est devenue une industrie mondialisée (Lelart, 2007). D'après l'Épargne sans Frontière (2016), les EMFs étaient estimés à 12 000 dans le monde en 2015. La plupart offre le microcrédit dont le nombre de bénéficiaires se situait à plus de 175 millions de personnes dans le monde entier. Malgré cet engouement, ces EMFs restent fragiles et leur pérennité suscite toujours des questions. Les différentes crises connues par les grands établissements dans le monde, par exemple la Grameen Bank, ASA, Buro et BRAC au Bangladesh en 2008 et Zakoura en 2009 au Maroc ont aussi émergé au Cameroun avec les faillites de la Compagnie Financière de l'Estuaire (COFINEST) en 2012, la First Financial Investment Assistance (FIFFA) et CAPCOL en 2013 (Messomo, 2017). A côté de ces faillites, l'on enregistre également des cas de mise sous administration provisoire (Amicale Finance SA² et COMECI³) et de liquidation (par exemple le Crédit Mutuel)⁴.

Face à ce phénomène, il ressort d'une manière générale que ces problèmes sont essentiellement liés à la gouvernance de ces établissements mettant en exergue la question de leur performance (Onomo, 2010). Les chercheurs en Sciences de Gestion trouvent que le concept de performance dans les EMFs est un « serpent de mer » qui engendre de nombreux travaux et débats (Lapenu et Doligez, 2007).

La présente analyse voudrait contribuer au débat en se situant dans le contexte d'une économie en développement comme le Cameroun. Depuis 2008, l'évaluation de la performance des EMFs n'est plus seulement réglementaire, elle est aussi opérationnelle. Ainsi l'exigence de résultats financiers et sociaux aux EMFs camerounais s'est accélérée avec l'émergence des crises enregistrées dans ce secteur (Messomo, 2017). Ce dualisme est soutenu dans la littérature par deux approches de pensée: l'approche *welfariste*, qui vise principalement à réaliser la performance sociale sans rejeter la performance financière et l'approche *institutionnaliste*, qui fait de la performance financière le premier objectif de la réalisation de la performance sociale. La thématique sur l'évaluation de la performance des EMFs a fait l'objet de quelques travaux par les auteurs comme Gueyie et al. (2010), Nzongang (2011), Nzongang et al. (2012). Ces études sont centrées sur l'analyse de la performance financière et sociale des EMFs. Par ailleurs, les méthodologies mobilisées ne permettent pas d'apprécier les effets des indicateurs non financiers sur la performance financière. L'étude sur l'évaluation de la performance globale des EMFs par le BSc apparaît donc opportune dans la mesure où elle intègre d'autres aspects de la performance globale relatifs aux processus internes et à l'innovation et apprentissage organisationnel des EMFs. Au regard des besoins d'efficacité opérationnelle et managériale des EMFs, une question émerge pour cette recherche notamment : *comment le modèle du BSc contribue à la réalisation de la performance globale des EMFs ?*

Dès lors, les questions de l'étude de la performance des EMFs après l'adoption et la définition des indicateurs de performance financière et sociale universellement acceptables par les différentes parties prenantes intervenant dans la microfinance (Lapenu, Zeller, Greely, Chao-Béroff, & Verhagen, 2004) s'articulent autour de deux grands axes de recherche à savoir comment faire pour que les EMFs soient performants financièrement et socialement et comment réconcilier la performance financière et sociale des EMFs. Notre étude s'insère sur les deux axes et elle a pour objectif d'évaluer et d'analyser la performance globale des EMFs à partir du BSc. De manière spécifique, il s'agit premièrement de construire un indice de qualité de la performance globale des EMFs à partir des différents axes de performance du BSc. Deuxièmement, d'établir la nature de la relation entre les axes de performance non financière et de performance financière dans le cadre du BSc. Les résultats de cette recherche offrent un cadre de compréhension qui permet aux gestionnaires des EMFs de mieux appréhender des implications de l'applicabilité du modèle du BSc en matière d'évaluation de leur performance globale.

¹ Selon article 2 du règlement de la CEMACN°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la zone CEMAC, le concept d'EMFs « *désignées entités qui exercent l'activité de microfinance dans la CEMAC* ».

² Cameroun Tribune du 16 janvier 2018.

³ Cameroun Tribune du 18 octobre 2018.

⁴ La décision de liquidation a été rendue publique le 26 mars 2019 par le Président de la COBAC.

Ce travail emploie une méthodologie descriptive et explicative et est structuré en trois parties : la première porte sur la présentation de l'ancrage théorique de l'évaluation de la performance globale des EMFs par le BSc. La deuxième décrit le cadre méthodologique et la troisième analyse et discute les résultats obtenus.

II. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES EMFs ET BSc: ANCRAGE THÉORIQUE

Cette partie s'organise autour de trois points : le premier porte sur la définition de l'évaluation de la performance globale des EMFs, le deuxième cherche à appréhender la performance globale des EMFs dans le cadre du BSc et le dernier revient sur le débat qui existe entre les deux approches d'évaluation de la performance globale des EMFs.

a) Définition de l'évaluation de la performance globale des EMFs

Cette sous-partie passe brièvement en revue des concepts de performance globale et d'évaluation.

Selon Pesqueux (2004), la notion de performance globale est ambiguë du fait de l'adjonction à une notion floue - « performance », d'un qualificatif tout aussi « flou » - « globale » qui signifie aujourd'hui à fois « tout » et « dans le monde entier ». De nombreux chercheurs se sont attachés à la définir. Ainsi, la performance globale des EMFs se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Reynaud, 2003, p. 10 ; Baret, 2006, p. 2) ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain et Trébucq, 2004). La performance financière et sociale représentent la mise œuvre des missions financière et sociale des EMFs qui elles-mêmes forment l'éthique de la microfinance (Labie, 2007). Pour savoir si les EMFs assure leur double fonction d'intermédiation financière et d'intermédiation sociale, il est important de procéder à l'évaluation.

L'évaluation peut être appréhendée comme l'objectif qu'une entreprise peut atteindre efficacement pendant une période donnée (Lebas, 1995). Kaplan et Norton (1992) décrivent l'évaluation de la performance comme un moyen de passer en revue les réalisations des organisations tant de leurs finances et de leurs objectifs non financiers. En se référant à Karlan et Goldberg (2007), quatre raisons semblent justifier la conduite des évaluations d'impact pour l'ensemble des acteurs du secteur de la microfinance. Premièrement, pour les donateurs, l'évaluation des programmes s'avère nécessaire pour une allocation efficace et efficiente des ressources qui se raréfient dans le contexte de crises dans les pays donateurs.

Deuxièmement, l'intérêt de l'évaluation est qu'elle permet d'apprécier si des subventions indirectes accordées par les gouvernements à des EMFs ou à des Organisations Non Gouvernementales (ONG) sont justifiées en terme d'impact sur les bénéficiaires. Troisièmement, l'évaluation est également un moyen d'apprentissage des exemples de succès et de bonnes pratiques, de même que les échecs de certains programmes. Enfin, une évaluation peut permettre d'apprécier l'impact d'un programme de microfinance selon qu'il est géré par un EMF ou une agence gouvernementale ou qu'il migre vers un programme à but lucratif.

b) La performance globale des EMFs dans le cadre du BSc

Avant de définir la performance globale dans le cadre du BSc, il importe de faire une clarification conceptuelle de la notion du BSc.

Afin de faire face à la perte de pertinence du contrôle de gestion due à la focalisation des mesures de performance sur les aspects seulement financiers, Kaplan et Norton (1992) ont développé le concept du BSc. Selon les concepteurs, le BSc se définit comme un outil qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise en une série d'objectifs et d'indicateurs à chacune des quatre dimensions et qui permet ensuite de mesurer l'atteinte de ces objectifs et donc la performance globale.

L'approche de la performance globale des EMFs dans le cadre du BSc peut être appréhendée comme « l'adjonction de la performance financière (axe financier) et non financière (axe clients, axe processus internes et axe innovation et apprentissage organisationnel) ». Cette adjonction résulte de la prise en compte de toutes les dimensions de la performance de l'organisation susceptibles de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Cette approche définitionnelle s'inscrit dans la lignée de la terminologie utilisée par Bourguignon (2000) car elle fait intervenir les notions de processus, d'action et de résultat.

c) Les approches d'évaluation de la performance des EMFs

La meilleure façon d'aider les pauvres à avoir accès aux services financiers suscite d'intenses débats entre deux courants de pensée que Morduch (2000) qualifie de « *microfinance schism* ». D'un côté, on a l'approche *welfariste* et de l'autre côté, l'approche *institutionnaliste*. Les partisans de ces approches s'accordent sur le fait que la réduction de la pauvreté est l'objectif principal de la microfinance, mais sont en désaccord sur l'ordre de priorité.

i. L'approche *welfariste* ou du bien-être

Le courant *welfariste* se base sur la théorie de la responsabilité sociale vis-à-vis de la clientèle afin de répondre à ses attentes. Il évalue la performance d'un

EMF du point de vue du client par sa portée sociale (Lafourcade et al., 2005) en effectuant une analyse d'impact (Cheston et al., 2005). L'approche *welfariste* cible les plus pauvres dont les revenus sont inférieurs au seuil de pauvreté (1\$ par habitant par jour) et vise à améliorer leurs conditions de vie. Bien qu'elle mette de l'accent sur la gestion rationnelle des ressources, cette approche prône une offre de services financiers à des taux d'intérêt relativement faibles et un large recours aux subventions (Olszyna-Marzys, 2006).

Cette approche a toutefois engendré des taux de remboursement en dessous de 50% et des coûts de fonctionnement très élevés conduisant à l'échec et à la disparition de certains EMFs, malgré le recours aux subventions. De ce fait, ces EMFs font face à des problèmes de viabilité et pérennité, qui sont autant de limites à leur développement et à leur capacité à contribuer au développement de leur clientèle cible (De Briey, 2005). Face à ces critiques, il devenait urgent de songer à une nouvelle approche.

ii. *L'approche institutionnaliste*

Quant à l'approche institutionnaliste, elle fait de la performance financière le premier de la performance sociale, elle cherche à mettre en place des systèmes de microfinance pérennes (cas de la Banque Mondiale) et de massification du crédit (De Briey, 2005). Ainsi, les protagonistes de cette approche insistent sur l'évaluation de la performance du point de vue de l'institution plutôt que du point de vue des clients. Ils considèrent l'autonomie financière comme un critère qui remplit au mieux la mission sociale (Cornée, 2006). Cette approche domine largement le secteur de la microfinance et s'observe à travers deux grandes tendances. D'une part, le processus d'*upgrading* caractérisé par le fait que certaines ONG⁵ donnent naissance à des EMFs réglementés (généralement des Sociétés Anonymes) qui s'inscrivent clairement dans une logique de rentabilité (De Briey, 2005). D'autre part, le processus de *downgrading* caractérisé par le fait que bon nombre de banques commerciales, mues par la recherche de nouvelles niches de marché se lancent dans le secteur de la microfinance. Ces banques peuvent octroyer directement du crédit aux micro-entrepreneurs tout comme elles peuvent prendre des participations dans les EMFs. Au Cameroun, on peut citer des articulations entre les banques et les EMFs suivantes : la BICEC actionnaire d'ACEP, la SGC mentor d'ADVANS Cameroun, Afriland First Bank mentor des MC² et ECOBANK mentor de PAN-AFRICAN (EB-ACCION).

⁵ Le cas de l'EMF Compartamos au Mexique illustre parfaitement cette tendance car cet EMF avait démarré ses opérations en 1990 sous forme d'ONG grâce à des fonds publics puis s'est transformé en établissement financier agréé à but lucratif.

Toutefois, cette approche n'échappe pas aux critiques: l'articulation entre banque et EMF présente le risque que la microfinance n'atteint pas les plus pauvres dans la mesure où le pouvoir financier des banques commerciales les contraint à toujours rechercher la rentabilité financière dans des projets à financer. Par conséquent, ce processus de « *downgrading* » privilégie l'approche commerciale qui vient surplomber toutes les autres approches (Lapie et al., 2005), contribuant ainsi à accentuer l'exclusion financière des plus pauvres (Porteous, 2006). A cela s'ajoute les taux d'intérêt assez élevés imposés aux clients (De Briey, 2005).

III. REVUE DES TRAVAUX EMPIRIQUES PORTANT SUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE DES EMFs PAR LE BSc ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Avant de formuler nos hypothèses de recherche, il convient tout d'abord de faire une revue empirique des travaux ayant mesuré la performance des EMFs par la méthode du BSc.

a) *Revue des travaux empiriques portant sur la mesure de la performance des EMFs par le BSc*

Dans cette section, nous allons passer en revue de certaines études réalisées sur la mesure de la performance des EMFs au moyen de l'approche par le BSc. Nous allons donc découvrir les indicateurs utilisés dans ces études pour capter la performance globale des EMFs, d'une part, et les facteurs identifiés comme étant en relation positive avec cette performance.

Nanayakkara et Iselin (2012) dans une étude exploratoire de la performance de 18 institutions de microfinance utilisant l'approche du BSc au Sri Lanka, montre après régression multiple que: l'accent sur le « flux de trésorerie net » a un impact significatif sur l'amélioration de deux dimensions de la performance: la durabilité et l'accroissement de la sensibilisation. Cette dernière est également affectée par l'accent mis sur le « ratios des prêts sans sécurité sur le total des prêts » dans les rapports de performance. L'étude montre également que la dimension profondeur de la sensibilisation est prédite par l'accent mis sur deux indicateurs de performance: ratio des charges d'exploitation au nombre de prêts et le temps moyen pour traiter une demande de prêt.

Kipasha (2013b) a mené une étude pour évaluer les performances de 29 EMFs en Tanzanie en intégrant des mesures financières et non financières dans son analyse. L'étude a utilisé une approche du BSc avec cinq perspectives : financière, sociale, client, apprentissage et croissance et processus d'entreprise interne. Les principaux résultats de cette étude indiquent que la performance financière moyenne des EMFs est faible. En moyenne, les EMFs enquêtés n'étaient pas viables avec une productivité relative et une rentabilité

faible. La performance non financière moyenne est élevée. Les indices de performance financière globale montrent que les banques commerciales réalisent un indice supérieur par rapport à celui des EMFs. Il existe une corrélation positive entre la performance financière globale avec la performance non financière et la performance globale. Les résultats des indicateurs de performance financière individuels montrent une corrélation positive avec les processus opérationnels internes et apprentissage et croissance, et une corrélation négative avec la perspective sociale et celle du client. Les résultats montrent également une corrélation positive entre les quatre dimensions de la performance non financière et la performance financière.

De même, Kebede (2014) a réalisé une étude portant sur la performance de certains EMFs en Ethiopie en utilisant une approche d'analyse de la performance par le BSc. Les résultats de l'étude montrent que, sur la base des résultats de performance financière, les EMFs examinés étaient en moyenne durables, avec une productivité relative élevée et une faible rentabilité. La performance non financière moyenne était également élevée, ce qui indique que les institutions étudiées étaient très performantes en terme de mesures non financières, tout comme les mesures financières. Outre les résultats de performance, les résultats de cette étude ont confirmé l'hypothèse de relation entre les axes du BSc et montrent une corrélation positive entre eux.

Toutes ces études ont été réalisées ailleurs, jusqu'à présent, à notre connaissance aucune étude n'a été effectuée au Cameroun associant conjointement les mesures financières et les mesures non financières dans le cadre de l'évaluation de la performance globale des EMFs par le BSc.

b) Hypothèses de recherche

De nombreux travaux empiriques se sont intéressés à l'impact des indicateurs non financiers sur la performance financière (Amir et Lev, 1996; Perera et al., 1997; Iltner et Larcker, 1997, 1998a; Banker et al., 2000; Gosh et Lusch, 2000; Hugues, 2000). Ces travaux montrent souvent des relations significatives entre les mesures non financières et les mesures financières. En s'appuyant sur ces travaux, nous postulons que l'axe de performance financière du BSc est influencé par les axes de performance non financière. Ainsi, nous posons trois hypothèses complémentaires:

H_1 : Il existe une relation positive entre l'axe clients/social et la performance financière des EMFs camerounais.

H_2 : Il existe une relation positive entre l'axe processus internes et la performance financière des EMFs camerounais.

H_3 : Il existe une relation positive entre l'axe innovation et apprentissage organisationnel et la performance financière des EMFs camerounais.

IV. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Elle porte respectivement sur la définition de l'échantillon, la description des variables de l'étude, la démarche de construction de l'indice de qualité de la performance globale et sur la présentation des méthodes et instruments d'analyse des données.

a) Echantillon de l'étude

La base de sondage provient de la liste des EMFs agréés au 30 novembre 2016, publiée par le Ministère des Finances dans Cameroon Tribune⁶. Cette liste comporte 166 EMFs indépendants dont 121 EMFs de première catégorie, 42 EMFs de deuxième catégorie et 03 EMFs de troisième ainsi que 241 EMFs qui évoluent en réseau. Pour collecter nos matériaux de recherche, nous avons préalablement mené des entretiens exploratoires auprès de 10 EMFs de première et de deuxième catégorie. Le but de cette étude était d'identifier les facteurs sur lesquels les EMFs se basent pour évaluer leur performance globale. Par la suite, une enquête confirmatoire par questionnaire auprès des responsables financiers et comptables de 130 EMFs choisis selon la méthode des quotas a été effectuée dans les villes comportant une densité élevée des EMFs (Douala, Yaoundé et Bafoussam). La proportion de la sous-population des EMFs de chaque ville dans la population totale villes enquêtées n'est pas respectée dans la constitution de l'échantillon, ni le statut légal ou la taille de ces EMFs. A l'issue de cette collecte, 88 questionnaires ont été jugés exploitables. Les caractéristiques des EMFs et des répondants de notre échantillon final sont les suivantes:

- Caractéristiques des EMFs

Elles portent respectivement sur la catégorie d'appartenance (forme juridique) et la taille des EMFs.

Concernant la catégorie d'appartenance des EMFs, il ressort que les EMFs de première catégorie sont majoritaires et représentent 63,6% tandis que ceux de deuxième catégorie représentent 36,4% du total des EMFs.

Pour ce qui est de la taille des EMFs mesurée à travers l'effectif du personnel, les statistiques montrent que notre échantillon final est composé de 12,5% des EMFs qui ont un effectif compris entre 6 et 20, 53,4% ont un effectif qui varie entre 21 et 100 et enfin 34,1% ont un effectif compris entre 100 et plus.

- Les caractéristiques des répondants

Les caractéristiques relatives au poste occupé par le répondant et son genre sont successivement présentés.

S'agissant des caractéristiques liées au poste occupés par les différents répondants de notre échantillon final, il apparaît, 3,4% occupent le poste de

⁶ Cameroon Tribune du 09 janvier 2017, N°11259/7458-42^e année, page I-XX

Directeur du contrôle de gestion, 21,6% occupent le poste de Directeur Administratif et Financier, 18,2% occupent le poste de contrôleur de gestion, 40,9% sont des responsables financiers et comptables et 15,9% quant à eux occupent d'autres postes (Directeur Général, Directeur Général Adjoint, Auditeur interne, etc.).

Concernant l'approche genrede notre échantillon final, il ressort que 75% des répondants sont des hommes tandis que 25% seulement sont des femmes.

b) *La démarche de construction d'un indice synthétique de la performance globale des EMFs*

En s'inspirant des travaux des auteurs comme Correia et al., (2009); Mougou Mbenda et Niyonsaba Sebigunda (2015) et Djoutsa Wamba et al., (2018) qui ont construits un indice de qualité de gouvernance dans leurs travaux, cette étude se propose à construire plutôt un indice synthétique de qualité de performance globale (IQPG) pour les EMFs de l'échantillon. Pour son calcul, les auteurs comme Correia et al. (2009) soulignent que les indices dérivés de l'Analyse en Composantes Principale (ACP) les plus utilisés sont issus soit du premier facteur ou soit de la moyenne proportionnelle de tous les facteurs obtenus avec les poids représentés par les variances proportionnelles de chacune (les valeurs propres). Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu la première méthode pour la simple raison que le premier facteur conserve l'essentiel de l'information initiale sélectionné pour caractériser les diverses dimensions de la performance globale des EMFs. La construction de l'IQPG passe par les cinq étapes suivantes (Nagar et Basu, 2002; Krishnakumar et Nagar, 2008):

- La transformation des variables (x_k) causales dans leur forme standardisée. Deux possibilités se présentent:

$X_k = \frac{x_k - \bar{x}}{S_{x_k}}$ où x_k est la moyenne arithmétique et S l'écart type des observations sur x_k ; ou encore $X_k^* = \frac{x_k - \min x_k}{\max x_k - \min x_k}$ où $\max x_k$ et $\min x_k$ représentent respectivement le maximum et le minimum des x_k , pour $k = 1, \dots, K$. Cette transformation n'affectent pas les coefficients de corrélation des x_k , la matrice des corrélations R des X_k est la même que λX_k^* .

- La résolution de l'équation issue du déterminant $|R - \lambda I| = 0$ pour λ . R étant une matrice symétrique, l'équation admet un polynôme de degré K , d'où K racines (valeurs propres). Les λ rangés par ordre croissant donnent: $\lambda_1 > \lambda_2 \dots \lambda_K$.
- Pour chaque valeur de λ , on résout l'équation $(R - \lambda I)\alpha = 0$ pour les $K \times 1$ vecteurs propres α , sous la condition $\alpha\alpha = 1$. Les différentes valeurs

propres correspondants, respectivement à $\lambda \Rightarrow \lambda_1, \dots, \lambda = \lambda_K$, sont:

$$\alpha_1 = \begin{pmatrix} \alpha_{11} \\ \vdots \\ \alpha_{1K} \end{pmatrix}, \dots, \alpha_K = \begin{pmatrix} \alpha_{K1} \\ \vdots \\ \alpha_{KK} \end{pmatrix}$$

- Ensuite, les différentes composantes principales sont obtenues par :

$$P_1 = \alpha_{11}x_1 + \dots + \alpha_{1K}x_k$$

$$\vdots$$

$$P_K = \alpha_{K1}x_1 + \dots + \alpha_{KK}x_k$$

Les différentes composantes principales sont calculées en utilisant les éléments des vecteurs propres respectivement à $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_k$. La transformation en (2) utilise la même procédure.

- Enfin, l'indice recherché est obtenu par la moyenne pondérée de toutes les composantes principales. On a:

$IQPG = \frac{\lambda_1 PC_1 + \dots + \lambda_k PC_k}{\lambda_1 + \dots + \lambda_k}$ où les poids sont les valeurs propres (λ) de R . A la première composante (PC_1) correspond le poids le plus élevé $\lambda_1 / \sum \lambda_i$ étant donné qu'elle capte la plus forte variation dans les différentes variables causales.

En remplaçant chaque composante principale par sa valeur, on obtient :

$$(\lambda_i)IQPG = \lambda_1(\alpha_{11}x_1 + \dots + \alpha_{1k}x_k) + \lambda_k(\alpha_{k1}x_1 + \dots + \alpha_{kk}x_k)$$

$$\rightarrow IQPG = \frac{\sum \lambda \alpha_{k1}}{\sum \lambda_k} x_1 + \dots + \frac{\sum \lambda_k \alpha_{kk}}{\sum \lambda_k} x_k$$

L'IQPG calculé à partir de ce premier facteur sera standardisé sur une échelle allant de 0 à 1, grâce à la relation ci-après:

$$IQGP = \frac{IQGP_i - \text{Min}(IQGP)}{\text{Max}(IQGP) - \text{Min}(IQGP)}$$

0 signifie le niveau le plus faible de l'indice de la performance et 1 le niveau le plus élevé.

Description des variables: une approche multidimensionnelle de la performance

La performance globale vue selon les termes du BSc est une variable multicritère. A cet effet, plusieurs types de critères peuvent être identifiés et faire l'objet d'évaluation. Il faut pour cela que les critères soient définis avec précision et soient mesurables (Hashemi et al., 1996; Hulme, 2000). La performance globale dans le cadre de ce travail est mesurée à travers 16 indicateurs répartis suivants les quatre axes du BSc, soit 4 indicateurs par axe. Il convient de souligner que ces indicateurs ont été choisis en fonction des quatre dimensions de la performance globale des EMFs préconisées par le CGAP (2003) à savoir: la viabilité financière, le degré et l'étendue de la portée

sociale, la qualité du portefeuille et l'efficacité et la productivité du personnel. En dehors de la sélection des variables relatives aux différentes dimensions de la performance globale des EMFs, nous avons défini deux variables de contrôle à savoir le statut juridique de l'EMF et sa taille. Le tableau 1(en annexe) résume l'ensemble des opérationnalisations et codifications des indicateurs de la performance globale de notre étude.

c) *Méthodes et instruments d'analyse des données*

L'analyse des données collectées est faite en terme de statistiques descriptives et de modèle de régression linéaire multiple. Les données descriptives indiquent l'importance de chaque indicateur de performance étudié dans l'échantillon d'analyse. Cette recherche fait recours à l'analyse de régression multiple. Au sens de Malhotra et al. (2011), elle permet de répondre à deux types d'objectifs selon la finalité poursuivie par le chercheur: une finalité prédictive et explicative. Dans le cadre notre travail, nous adoptons la deuxième finalité car nous employons plusieurs variables afin d'expliquer leur contribution à l'explication de la performance financière des EMFs, le sens de leur influence (positif ou négatif) et leur pouvoir explicatif global. Les seuils de signification sont: 10%, 5% et 1%. Le modèle de régression est significatif quand la valeur p est inférieure ou égal aux seuils de signification retenus. Ceci facilite la prise de décisions appropriées. Notre modèle de régression se présente sous la forme suivante :

$$PF = \mu_0 + \mu_1 ACIts/So + \mu_2 API + \mu_3 AIAO + \mu_4 SJ + \mu_5 TEMF + \varepsilon_i$$

μ_0 = le terme constant de l'équation de régression du modèle;

μ_i = les coefficients de régression respectifs des différents axes non financiers du BSc;

ε_i = le terme d'erreur du modèle.

V. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Cette section présente et interprète les résultats descriptifs et explicatifs de ce travail. Les premiers portent essentiellement sur les statistiques descriptives des variables analysées. Les seconds présentent les résultats explicatifs de la relation entre la performance non financière et la performance financière dans le cadre de la performance globale des EMFs.

a) *Résultats descriptifs*

Vont être successivement présentés les résultats concernant les statistiques descriptives, la construction de l'indice de performance globale, l'application de l'Analyse en Composantes Principales (ACP) et le test de corrélation de Pearson.

i. *Statistiques descriptives*

Les statistiques descriptives présentent les contributions des indicateurs de performance des différents axes du BSc (financier, processus internes et innovation et apprentissage organisationnel). Ces statistiques descriptives sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2: Statistiques descriptives

Variables	Indicateurs	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Financier	ROA	88	1	5	3,86	0,805
	AO	88	1	5	3,93	0,956
	CPE	88	1	5	2,90	0,935
	PAR>30	88	2	5	4,35	0,759
Clients/social	TRCIts	88	1	5	3,31	0,998
	MeSatClt	88	1	5	3,69	0,927
	%FemEmp	88	1	5	2,72	0,958
	NEmp	88	1	5	4,05	0,958
Processus internes	NEm/Ef.Pe	88	1	5	3,13	1,037
	DMTDP	88	2	5	4,05	0,829
	DMRCIts	88	2	5	3,86	0,790
	RMIR&D	88	1	5	2,67	0,956
Innovation et apprentissage organisationnel	RBurFor/CT	88	1	5	3,20	0,912
	RISI/CT	88	1	5	2,93	0,944
	DSatSal	88	1	5	3,50	0,844
	CapInov	88	1	5	3,03	1,077

Source: données de l'enquête

Le tableau 2 montre que les moyennes des indicateurs de l'axe financier (PAR>30 jours), clients/social (nombre clients servis) et processus internes (durée moyenne de traitement des demandes

de prêts) sont élevés. Ces résultats traduisent la volonté des EMFs camerounais à améliorer la qualité de leur portefeuille, à servir au maximum les exclus du système bancaire classique (pauvres) et à réduire la durée

moyenne de traitement de demande de prêt. Toutefois, les écarts types élevés de la capacité d'innovation (axe innovation et apprentissage organisationnel) et du nombre d'emprunteurs par effectif du personnel (axe processus internes) montrent que la capacité d'innover et la productivité des EMFs ne sont stables et sont très disparates.

ii. *Composition de l'indice de qualité de la performance globale des EMFs*

En appliquant l'alpha de Cronbach sur les 16 indicateurs qui permettent de construire l'indice, nous obtenons à l'aide du logiciel SPSS un alpha de Cronbach égal à 0,893. Cette valeur est largement acceptable, étant donné qu'Evrard et al., (2000) estiment qu'un alpha supérieur à 0.6 est tout à fait convenable pour une recherche exploratoire. Après extraction de cinq items du fait que leur qualité de représentation soit inférieure à 0,5, on a effectué l'analyse et on constate que d'après l'indice de KMO

(0,775) et la statistique de Bartlett (0,000), les 11 indicateurs peuvent se prêter à une analyse factorielle. Des résultats de l'analyse factorielle, il ressort que sur les 11 facteurs examinés, seuls les 3 premiers peuvent être retenus, car ils restituent 65,499% de la variance totale des valeurs propres. Comme le soulignent Correia et al., (2009), les indices dérivés de l'ACP les plus utilisés sont issus soit du premier facteur, soit de la moyenne proportionnelle de tous les facteurs. En s'alignant donc derrière ces auteurs, nous avons retenu le premier facteur pour la construction de l'indice de performance globale des EMFs. En effet, ce facteur récupère l'essentiel de l'information initiale (44,778%) par rapport aux autres facteurs. Il est donc possible de ressortir la contribution de chaque dimension et de ses différents critères à la constitution de cet indice. Le tableau 2 ci-dessous présente la synthèse de ces différentes contributions.

Tableau 2: Poids des critères et des dimensions à la constitution de l'indice de performance globale

Axes de Performance	Items	Contribution moyenne par facteur		Contribution de l'axe	
		Poids	%	Poids	%
Financier	Rentabilité économique	0,104	2,00	0,114	2,193
	Portefeuille à risque supérieur à 30 jours	0,010	0,193		
Clients/Social	Taux de rétention des clients	0,723	13,95	1,642	31,682
	La mesure de la satisfaction des clients	0,239	4,61		
	Pourcentage des femmes emprunteuses	0,680	13,122		
Processus internes	Délai moyen pour traiter une demande de prêt	0,331	6,39	1,585	30,59
	Délai de réponse aux réclamations des clients	0,509	9,82		
	Le montant d'investissement R&D	0,745	14,38		
Innovation et apprentissage organisationnel	La ratio des investissements aux systèmes d'informations	0,775	14,96	1,841	35,54
	Degré de satisfaction des salariés	0,320	6,18		
	Capacité d'innovation du personnel	0,746	14,40		
	<i>Total</i>	5,182	100	5,182	100

Source: données de l'enquête

En scrutant ce tableau 2, on constate en premier lieu que l'analyse a permis d'exclure les critères à contribution négative ($0 \rightarrow -\infty$) pour ne retenir que ceux susceptibles d'améliorer la qualité de la performance globale ; le nombre d'indicateurs passant de 16 à 11. En second lieu, on constate que l'indice global de la performance des EMFs de l'échantillon dépend à 2,193% de la dimension financière (l'axe financier) et à 97,812% de la dimension non financière, soit 31,682% pour l'axe clients/social, 30,59% pour l'axe

processus internes et 35,54% pour l'axe innovation et l'apprentissage organisationnel. Ce résultat montre que les EMFs de l'échantillon accordent plus d'importance aux mesures non financières par rapport aux mesures financières dans l'évaluation de leur performance globale. Ce résultat se rapproche de celui trouvé par Kipisha (2013b).

Après avoir construit l'indice, nous avons calculé sa moyenne qui affiche une valeur de 0,4170. Partant sur cette base, nous pouvons dire que les EMFs

de l'échantillon ont une faible performance globale car leur moyenne est inférieure à 0,5. Par ailleurs, les statistiques descriptives montrent que sur 88 EMFs, 25% seulement ont un indice de qualité de performance globale supérieure à 50%. Ce résultat peut s'expliquer par les problèmes de malgouvernance soulevés par Kengne (2011) et par le fait que le secteur de la microfinance camerounais fait face à un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel ⁷.

iii. *Résultats de l'ACP appliquée à chaque axe du BSc*

Une ACP a été utilisée pour identifier les facteurs agrégés indépendants entre eux. De même,

- L'axe financier

Le tableau 3 ci-dessous présente les résultats de l'analyse factorielle effectuée.

Tableau 3: Variance totale expliquée issue de l'ACP sur les items de la performance financière

Items	Composante
Rentabilité économique	0,698
Autosuffisance opérationnelle	0,701
Coût par emprunteur	0,633
Portefeuille à risque supérieur à 30 jours	0,653
Valeurs propres	1,805
% variance expliquée	45,129
% de la variance cumulée	45,129
Indice de KMO	0,661
Test de Sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé =31,781 P= 0,000
Alpha de Cronbach	0,589

Source: données de l'enquête

Les indicateurs contenus dans ce tableau 3 montrent que cette analyse présente un alpha de Cronbach en dessous de la moyenne (0,589), tel que fixée par la littérature. Malgré cette infériorité, l'indice de KMO (0,661) est satisfaisant car supérieur à 0,5 et le test de Bartlett est très élevé avec une probabilité nulle. Ce qui veut dire que la matrice de corrélation est bien une matrice identité. En résumé, l'ACP est parfaitement conseillé pour ces données. L'analyse factorielle a permis d'extraire une composante. Cette composante restitue seule 45,129% de l'information initiale. Elle est composée de quatre items : la rentabilité économique, l'autosuffisance opérationnelle, le coût par emprunteur et le portefeuille à risque supérieur à 30 jours. Ce qui nous permet de nommer cette composante comme « axe financier ».

- L'axe clients/social

Les indicateurs logés dans le tableau 4 ci-dessous révèlent que cette analyse est valide avec un alpha de Cronbach largement acceptable (0,778), supérieur à la limite fixée par la littérature. Le test de KMO est significatif avec un indice égal à la limite de

l'analyse de fiabilité, le test de KMO et le test de sphéricité de Bartlett ont été également utilisés pour mesurer la cohérence des items et la qualité de représentation. Cette technique permet de préparer les données en vue de la vérification des hypothèses de recherche. Les différents résultats obtenus sont les suivants:

0,5. Le test de Bartlett est significatif avec un indice inférieur à 0,05. Le tableau de la qualité de représentation indique que le taux de rétention des clients et le pourcentage des femmes emprunteuses sont les seuls items non représentatifs sur les quatre items retenus car, ils présentent une qualité de représentation inférieure à 0,5. Après élimination de ces deux items, une seule composante présentée ci-dessous explique 81,873% de la variance.

⁷ Depuis un certain temps, les opérateurs de téléphonie comme Orange et MTN se sont lancés dans le transfert de l'argent alors que cette opération était effectuée par les EMFs.

Tableau 4: Résultat de l'analyse factorielle de l'axe clients/social

Items	Composante
La mesure de la satisfaction des clients	0,905
Nombre de clients servis	0,905
Valeurs propres	1,637
% variance expliquée	81,873
% de la variance cumulée	81,873
Indice de KMO	0,500
Test de Sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé = 44,585 P= 0,000
Alpha de Cronbach	0,778

Source: données de l'enquête

- L'axe processus internes

Le tableau 5 ci-dessous présente les résultats de l'analyse factorielle effectuée.

Tableau 5: Variance totale expliquée issue de l'ACP sur les items de l'axe processus internes

Items	Composante
Délai moyen pour traiter une demande de prêt	0,696
Délai de réponse aux réclamations des clients	0,755
Montant d'investissement en R&D	0,633
Valeurs propres	1,982
% variance expliquée	66,075
% de la variance cumulée	66,075
Indice de KMO	0,645
Test de Sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé = 63,529 P= 0,000
Alpha de Cronbach	0,731

Source: données de l'enquête

Les indicateurs contenus dans ce tableau 5 montrent que cette analyse présente un alpha de Cronbach en dessous de la moyenne (0,731), supérieur à la limite fixée par la littérature. Le test de KMO est significatif avec un indice supérieur à la limite de 0,5 (0,645). Le test de Bartlett est significatif avec un indice inférieur à 0,05. Le tableau de la qualité de représentation a révélé que le nombre d'emprunteurs par effectif du personnel est le seul item non représentatif sur les quatre retenus au départ car, il présente une qualité de représentation inférieure à 0,5. Après son extraction, une seule composante ci-dessous explique 66,075% de la variance.

- L'axe innovation et apprentissage organisationnel

Les indicateurs contenus dans le tableau 6 ci-dessous montrent que cette analyse est valide avec un alpha de Cronbach largement acceptable (0,774), supérieur à la limite fixée par la littérature. L'indice de KMO (0,728) est satisfaisant car supérieur à 0,5 et le test de Bartlett est très élevé avec une probabilité nulle. Le tableau de la qualité de représentation montre que tous les quatre items sont représentatifs car chacun d'eux présente une qualité de représentation supérieure à 0,5. Le tableau 6 montre que ces items forment une composante qui explique à 60,205% de la variance.

Tableau 6: Variance totale expliquée issue de l'ACP sur les items de l'axe innovation et apprentissage organisationnel

Items	Composante
Ratio des dépenses de formation sur les dépenses totales	0,529
Ratio des investissements des systèmes d'information aux charges totales	0,709
Degré de satisfaction des salariés	0,612
Capacité d'innovation	0,559
Valeurs propres	2,408
% variance expliquée	60,205
% de la variance cumulée	60,205
Indice de KMO	0,645
Test de Sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé = 97,748 P= 0,000
Alpha de Cronbach	0,774

Source: données de l'enquête

iv. *Test de corrélation de Pearson*

A titre de rappel, le test de corrélation de Pearson est une méthode statistique qui permet de mesurer l'intensité de la relation linéaire entre les variables, une explicative et l'autre expliquée, de même que la direction de cette relation. De ce fait, le but de cette partie de l'étude est d'examiner les relations

univariées entre la variable dépendante et les variables indépendantes et de déceler l'existence de problème de multicolinéarité entre les variables indépendantes. Ainsi, le tableau 7 ci-dessous présente les coefficients de corrélation entre les différentes variables (explicatives et à expliquer).

Tableau 7: Coefficients de corrélation de Pearson entre les variables de l'étude

	AF	AClts/So	API	AIAO	SJ	TEMF
AF	1	0,461***	0,491***	0,623***	0,095	0,262**
AClts/So	0,461***	1	0,602***	0,426***	-0,077	0,331***
API	0,491***	0,602***	1	0,711***	0,119	0,180
AIAO	0,623***	0,426***	0,711***	1	0,016	0,000
SJ	0,095	-0,077	0,119	0,016	1	0,222**
TEMF	0,262**	0,331***	0,180	0,000	0,222**	1

***. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source: nos résultats

A la lecture de ce tableau 7, on constate plusieurs relations significatives entre les variables explicatives et la variable expliquée. Nous remarquons en premier lieu que la performance financière est associée positivement et significativement au seuil de 1% avec l'axe clients/social, avec l'axe processus internes (API) et l'axe innovation et apprentissage organisationnel (AIAO). De plus, nous constatons que la variable de contrôle, taille de l'EMF est associée positivement et significativement au seuil de 5% avec la performance financière (AF). Ce résultat signifie que plus les EMFs mettent de l'accent aux mesures non financières, plus leur performance financière augmente significativement. Ce résultat est identique à celui trouvé par Kipisha (2013b) et conforte l'hypothèse générale de recherche que nous avons formulée: *H: il existe une relation positive entre la performance non financière et la performance financière des EMFs camerounais.*

En deuxième lieu, nous remarquons qu'il existe des corrélations significatives et positives au seuil de 1% entre les différentes variables explicatives entre elles.

Bien que ces corrélations soient significatives, aucun problème sévère de multicolinéarité entre ces variables indépendantes n'est décelé dans la mesure où les coefficients de corrélation sont relativement faibles (inférieurs à 0,8). En effet, selon Kennedy (1985), pour se prononcer sur un véritable problème sérieux de multicolinéarité, il faudrait que le coefficient de corrélation soit $\geq 0,8$.

b) *Résultats explicatifs*

A partir de cette forme linéaire de notre modèle d'analyse présenté plus haut, il est question d'examiner parmi les axes du BSc qui caractérisent la performance non financière, ceux qui expliquent réellement ou influencent réellement la performance financière. Le tableau 8 ci-dessous présente la synthèse des résultats des tests de régression effectués entre les axes de performance non financière et l'axe de performance financière des EMFs par la méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO).

Tableau 8: Coefficients de la régression par la méthode des MCO entre les axes de performance non financière et la performance financière

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-1,178	0,449		-2,621	0,010		
AClts/So	0,208	0,108	0,208	1,933*	0,057	0,546	1,832
API	-0,114	0,132	-0,114	-0,869	0,388	0,366	2,735
AIAO	0,614	0,115	0,614	5,321***	0,000	0,475	2,104
SJ	0,146	0,176	0,071	0,831	0,408	0,877	1,140
TEMF	0,304	0,137	0,198	2,226**	0,029	0,799	1,252
		R ² = 0,693	R ² ajusté = 0,481	D-W=1,957	F= 15,184	P = 0, 000	

Variable dépendante : AF ***, **, * : Significatif au seuil respectif de 1%, 5% et 10%

Source: données de l'enquête

Dans le but de s'assurer que les variables utilisées ne font pas face à un problème de multi colinéarité, nous avons eu recours au test de colinéarité et d'autocorrélation. En appliquant la règle de décision, nous pouvons confirmer l'absence du problème de colinéarité dans notre modèle. En effet, il ressort du tableau 8 que tous les VIF sont largement inférieurs à 10 tel que le préconisent Chatterjee et al. (2000), ce qui est satisfaisant. En plus, nous pouvons remarquer qu'il n'y a pas de problème d'autocorrélation, car la valeur du test de Durbin-Watson est proche de 2. Les conditions préalables pour effectuer la régression par la méthode des MCO étant réunies nous pouvons effectuer la régression linéaire sans inquiétude.

Les résultats de l'estimation de ce deuxième modèle révèlent une valeur négative et non significative pour la variable représentant les facteurs non spécifiés (Constante). Bien plus, la statistique de Fisher est significative au seuil de 1% avec un R^2 ajusté = 0,481. On note également trois variables significatives aux seuils respectifs de 1, 5 et 10%. On en conclut que les variables prises en compte dans notre modèle pour caractériser la performance non financière expliquent à 48,1% la performance financière des EMFs de l'échantillon.

De ce tableau 8, on constate qu'il existe une relation positive au seuil de 10% entre l'axe clients/So (AC/Is/So) (coefficient= 0,208 t= 1,933) et la performance financière des EMFs de l'échantillon. Ce résultat signifie que plus les EMFs mettent de l'accent sur les indicateurs liés à l'axe clients/social (nombre de clients servis et la satisfaction des clients) plus leur performance financière augmente de manière significative. Ce résultat est conforme aux travaux de Kipeshu (2013b) et de Kebede (2014), qui ont respectivement trouvé un résultat similaire dans le contexte tanzanien et éthiopien. Par ailleurs, Ittner et Larcker (1998b) constatent une corrélation positive entre la satisfaction clients et les données financières de l'année suivante. Ils parviennent à confirmer le pouvoir prédictif de la satisfaction clients pour la performance comptable future. Par conséquent, nous en déduisons que la performance financière des EMFs augmente avec l'accent mis sur les indicateurs de l'axe clients suivants : la mesure de la satisfaction de la clientèle et le nombre de clients servis. Ce résultat permet de valider l'hypothèse H_1 , selon laquelle il existe une relation positive entre l'axe clients/social et la performance financière des EMFs camerounais.

Pour ce qui est de l'impact de l'axe processus internes (API) sur la performance financière, l'on note que cet impact est non significatif. Ce résultat peut signifier que les processus opérationnels des EMFs de l'échantillon ne sont pas efficaces pour assurer la mission sociale (axe clients/social) qui peut conduire à la performance financière des EMFs. Ce résultat est

contraire aux travaux réalisés par Mohamed Abdalkrim (2014). Cet auteur trouve qu'il existe une relation positive entre l'axe processus internes et la performance organisationnelle des entreprises du secteur de la télécommunication. Dans cette logique, nous rejetons l'hypothèse H_2 selon laquelle il existe une relation positive entre l'axe des processus internes et la performance financière des EMFs camerounais.

Par contre, on peut constater qu'il existe une relation positive au seuil de 1% entre l'axe innovation et apprentissage organisationnel (AIAO), (coefficient =0,614 t= 5,321) et la performance financière des EMFs de notre étude. Ce résultat signifie que plus les EMFs mettent de l'accent sur les indicateurs liés à l'axe innovation et l'apprentissage et organisationnel (ratio des frais de formation à la charge totale, ratio des investissements aux systèmes d'information aux charges totales, le degré de satisfaction des salariés et la capacité d'innovation), plus leur performance financière augmente de manière significative. Ce résultat rejoint également celui de Mohamed Abdalkrim (2014) qui a trouvé un résultat similaire, mais à la différence qu'il a trouvé ce résultat dans le secteur des entreprises de télécommunication du Soudan et a plutôt utilisé la performance organisationnelle. Ce résultat permet de valider l'hypothèse H_3 selon laquelle il existe une relation positive entre l'axe innovation et apprentissage organisationnel et la performance financière des EMFs camerounais.

Pour ce qui est des variables de contrôle, on constate que le nombre d'employés a une influence positive et significative au seuil de 5% sur la performance financière des EMFs. Ce résultat signifie que plus la taille de l'EMF mesurée par le nombre d'employés augmente, plus la performance financière des EMFs augmente de manière significative. Ce résultat est similaire à celui de Kipeshu (2013a) mais à la différence que cet auteur a capté la taille par le total des actifs.

Ainsi, nous pouvons résumer les trois hypothèses relatives à la relation entre la performance non financière et la performance financière des EMFs de l'échantillon dans le tableau 9 suivant:

Tableau 9: Validation des hypothèses relatives à l'influence de la performance non financière sur la performance financière des EMFs

Codes	Libellés	Résultat
H ₁	Il existe une relation positive entre l'axe clients/social et la performance financière des EMFs	vérifiée
H ₂	Il existe une relation positive entre l'axe processus internes et la performance financière des EMFs	non vérifiée
H ₃	Il existe une relation positive entre l'axe innovation et apprentissage organisationnel du BSc et la performance financière des EMFs	vérifiée

Source: de l'auteur à partir des résultats

Après estimations et en prenant en compte les valeurs estimées des paramètres, notre modèle théorique devient ainsi:

$$PF = -1,178 + 0,208AClts/So - 0,114API + 0,614AIAO + 0,146SJ + 0,304TEMF + \varepsilon_5$$

VI. CONCLUSION

L'objectif de ce travail a été d'évaluer et d'analyser la performance globale des EMFs à partir du BSc. Pour ce faire, nous avons préalablement mené des entretiens semi-directifs avec 10 responsables financiers et comptables des EMFs afin d'identifier les différents indicateurs sur lesquels ils basent pour évaluer leur performance globale. Par la suite, une enquête confirmatoire par questionnaire a été réalisée auprès de 88 EMFs. Les analyses de données ont été faites par le biais des statistiques descriptives et des équations de régression linéaire multiple.

Pour ce qui est des résultats descriptifs, il ressort que la performance financière des EMFs de l'échantillon contribue à hauteur de 2,193% dans la réalisation de la performance globale tandis la performance non financière contribue pour une grande part, soit 97,812%. L'indice de performance globale calculé, affiche une moyenne de 41,70, ce qui indique une faible performance globale car inférieure à 50%. De plus, sur 88 EMFs, 25% seulement ont un indice de qualité de performance globale supérieure à 50%. Parlant des résultats explicatifs, il apparaît que la performance financière des EMFs dans le cadre du BSc est expliquée par l'axe clients/social et l'axe innovation et apprentissage organisationnel. Les implications managériales suggèrent aux EMFs camerounais de tenir compte de ces axes s'ils veulent voir leur performance financière s'améliorer significativement.

La contribution scientifique principale de cette étude réside dans la connaissance de l'évaluation de la performance globale des EMFs par le BSc. L'apport conceptuel concerne l'enrichissement de l'explication de l'approche de la performance globale à travers le BSc. Quant à l'apport méthodologique, il est relatif à la combinaison de l'approche qualitative exploratoire à une approche quantitative et à la méthode de construction d'un indice de qualité de la performance globale à partir des différents axes du BSc. Le calcul de l'IQPG de synthèse et rationalise l'information sur plusieurs dimensions de la performance globale des

EMFs. Les gestionnaires des EMFs peuvent donc s'en servir comme outil de gestion et d'information pour l'évaluation et l'amélioration de leur performance globale à partir du BSc.

Les limites de la présente étude sont d'ordre conceptuel, méthodologique et en terme d'approche d'évaluation de la performance des EMFs. Les premières portent principalement sur la non prise en compte de la dimension liée à responsabilité sociétale des EMFs. D'un point de vu méthodologique, la principalement limite de cette recherche est essentiellement liée à nature perceptuelle des données relatives aux indicateurs de l'axe financier du BSc. La dernière limite a trait au fait que nous avons privilégié l'approche des *welfaristes* au détriment de celle des *institutionnalistes* dans la partie consacrée à l'analyse explicative de notre recherche. Toutefois, ce travail peut être amélioré en intégrant un cinquième axe relatif à la responsabilité sociétale des EMFs et en développant des recherches-actions permettant l'analyse du processus de mise œuvre du BSc au sein des EMFs camerounais. Selon Naro et Travaillé (2011) cette méthodologie doit être privilégiée pour développer des approches innovantes du BSc, les approches constructivistes fondées sur la recherche-action permettent en effet « *d'enrichir le modèle proposé par Kaplan en suivant ses recommandations* ».

Annexe: Opérationnalisation et codification des variables de l'étude

Axes	Variables et codes	Mesures	Auteurs de références
Axe financier (AFouPF)	Rentabilité économique (ROA)	Résultat net d'expl./Total actif	Lafourcade et al. (2005) Kipesha (2013b) Cornée (2007)
	Autosuffisance opérationnelle (AO)	Produits financiers/(charges financières + charge nette de provision pour prêts irrécouvrables+ charges d'exploitation	Lafourcade et al. (2005) Kipesha (2013b) Churchill et Frankiewicz (2006)
	Coût par emprunteur (CPE)	Charges d'expl./Nombre moyen d'emprunteurs	Lafourcade et al. (2005)
	Portefeuille à risque >30 jours (PAR>30)	Solde moyen, prêts >30 jours d'arriérés/encours bruts de prêts	Lafourcade et al. (2005)
Axe clients (AClts/So)	Taux de rétention des clients (TRCIts)	Nombre de clients actifs	Kipesha (2013b)
	La mesure de la satisfaction des clients (MeSatClts)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Banker et al., (2000) Kaplan et Norton (1998)
	Pourcentage des femmes emprunteuses (%FemEmp)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Yaron (1992) Kipesha (2013a)
	Nombre d'emprunteurs (NEmp)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Lapenu et al. (2004) Lafourcade et al., (2005)
Processus internes (APi)	Ratio emprunteurs par effectif du personnel (NEmp/EfPer)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Lafourcade et al., 2005
	Délai moyen de traitement une demande de prêt (DMTDP)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Ittner et al. (2003) Banker et al., (2000)
	Délai moyen de réponse aux réclamations des clients (DMRRCIts)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Ittner et al. (2003) Banker et al., (2000)
	Le montant d'investissement en R&D (MI R&D/CT)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Kipesha (2013b)
Innovation et apprentissage organisationnel (AIAO)	Ratio des Budget de formation à la charge totale (RBUFor/CT)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Kipesha (2013b) Nanayakkara & Iselin (2012)
	Ratio des investissements aux systèmes d'information aux charges totales (RISI/CT)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Kipesha (2013b) Nanayakkara & Iselin (2012)
	Le degré de satisfaction des salariés (DSatSal)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Kipesha (2013b)
	La capacité d'innovation (CapInov)	Echelle de 1 à 5 (pas du tout important à très important)	Kipesha (2013b)
Variables de contrôle	Statut juridique (SJ)	1 = Coopératives, 2 = Société Anonyme et 3= Organisation non gouvernementale	Tchakoute Tchougoua (2010)
	Taille (TEMF)	Nombre d'employés	Kipesha (2013a)

Source: De l'auteur à partir de la littérature

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Abdalkrim Mohamed, G. (2014). Using the Balanced Scorecard in Private Sector Organizations: A case Study of Private Telecommunication companies in Sudan. *International Business Research*, 7(9), 157-164.
2. Amir, E. & Lev, B. (1996). Value-relevance of non-financial Information: The Wireless Communications Industry. *Journal of Accounting and Economics*, 22(1-3), 3-30.
3. Atkinson, A.; Waterhouse, J. H. & Wells R. B. (1997). « A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement ». *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
4. Banker, R.; Potter G. & Srinivasan D. (2000). "An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes non-Financial Performance Measures". *The Accounting Review*, 75(1), 65-92.
5. Baret, P. (2006). « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? ». *2^{ème} journée de recherche du CEROS*, 1-24.
6. Bourguignon, A. (2000). « Performance et contrôle de gestion ». *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* (Ed. Economica), pp. 931-941.
7. Brau, J. C. & Woller, G. M. (2004). « Microfinance: A Comprehensive Review of the Existing Literature ». *Journal of Entrepreneurial Finance and Business Ventures*, 9(1), 1-26.
8. CGAP (2003). « L'impact de la microfinance ». Note sur la microfinance, N°13.
9. Charreaux, G. (2002a). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance partenariale à la gouvernance cognitive*. Cahier de Recherche : Fargo, N°1040101, janvier.
10. Chatterjee S.; Hadi A. S.; Price B. (2000). *Regression analysis by example*. New York, John Wiley & Sons.
11. Cheston, S.; Reed, L.; Harper, V.; Hill, L.; Horn, N.; Salib, S. et Walen, M. (2005). Comment mesurer la transformation : une évaluation et amélioration de l'impact du microcrédit. *Réunion des Assemblées du Sommet du Microcrédit*: 24-26 juin.
12. Churchill, G. & Coster, D. (2001). Manuel de gestion des risques en microfinance, CARE, 135P.
13. Churchill, C. & Frankiewicz, C. (2006), "Making microfinance work: managing for improved Performance". *International Labor Organization*, Geneva.

14. Cornée, S. (2007). « Une proposition d'évaluation conjointe des performances sociales et financières en microfinance ». *CERISE-Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les systems d'Epargne-SP13*, Document de travail N°3.
15. Correia, L. F.; Amaral, H. F. et Louvet, P. (2009). Un indice de gouvernance pour les entreprises au Brésil. 5^e Colloque de l'Institut franco-brésilien de l'administration des entreprises. Grenoble, France.
16. De Briey, V. (2005). « Plein feu sur la microfinance en 2005 ». *Regards Economiques*, 28, Mars, 1-14.
17. Dixon, J. R. ; Nanni, A. J. et Vollmann, T.E. (1990). *The new performance challenge: measuring manufacturing for world class competition*. Dow-Jones-Irwin.
18. Djoutsa Wamba, L. & Hikkerova, E. B. L. (2018). "Does Shareholder-oriented Corporate Governance Reduce Firm Risk? Evidence from Listed European Companies". *Journal of Applied Accounting Research*, 19(2), 295-311, <https://doi.org/10.1108/JAAR-02-2017-0033>.
19. *Epargne Sans Frontière* (2016). *La microfinance dans le monde*.
20. Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2000). *Market: Etudes et recherches en marketing*. Dunod.
21. Germain, C. (2006). Le pilotage de la performance dans les PME en France: une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales. *Revue Internationale P.M.E.*, 19(1), 69-94. doi:10.7202/1008490ar.
22. Germain, C. et Trebucq, S. (2004). « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions ». *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41.
23. Gosh & Lusch (2000). « Outcome Effet, Controllability and Performance Evaluation of Managers: Some Field Evidence from Multi-Outlet Businesses ». *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 411-425.
24. Gueyie, J.-P.; Nishimikijimana, E. et Kala Kamdjoug, J. R. (2010). Efficience des institutions de microfinance regroupées en réseau: cas des mutuelles communautaires de croissance du Cameroun. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(243-244), 103-109.
25. Hashemi, S.M., Schuler, S. R. & Riley, A. P. (1996). "Rural Credit Programs and Women's Empowerment in Bangladesh". *World Development*, 4(24), 635-654.
26. Hulme, D. (2000). "Impact Assessment Methodologies for Microfinance: Theory, Experience and Better Practice". *World Development*, 28(1), 79-98.
27. Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998b). Are non-financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(3), 1-35.
28. Ittner, C. D.; Larcker, D. F. & Randall, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7/8), 715-741.
29. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work". *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
31. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », *Harvard Business Review*, 74, January-February, 75-85.
32. Kaplan R.S. & Norton D. P. (1998). *Le Tableau de bord prospectif*. Editions des Organisations, traduit de: "The Balanced Scorecard" (1996). *Harvard Business School Press*.
33. Karlan, D.S. & Goldberg, N. (2007). "Impact Evaluation for Microfinance: Review of Methodological Issues". *World Bank, Doing Impact Evaluation Series N° 7*.
34. Kebede, R. E. (2014). *Performance of selected microfinance institutions in Ethiopian: A balanced scorecard approach* (Master's thesis). Addis Ababa University.
35. Kennedy, P. (1985). *A guide to econometrics*. Cambridge, The MIT Press.
36. Kipasha, E. F. (2013a). "Impact of Size and Age on Firm Performance: Evidences from Microfinance Institutions in Tanzania". *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(5), 105-116.
37. Kipasha, E. F. (2013b). "Performance of Microfinance Institutions in Tanzania: Integrating Financial and non-Financial Metrics". *European Journal of Business and Management*, 5(4), 094-105.
38. Labie, M. (2007). Réflexions préliminaires pour une approche éthique de la gestion des organisations en microfinance. *Ethique et économique/Ethics and Economics*, 5(1), 1-8.
39. Lafourcade, A. L.; Isern, J.; Mwangi, P. & Brown, M. (2005). Overview of the Outreach and Financial Performance of Microfinance Institutions in Africa. *Microfinance eXchange Information*: April, 20p.
40. Lapenu, C.; Zeller, M.; Greeley, M.; Chao-Beroff, R. & Verhagen, K. (2004). Performances sociales: une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. *Quelques pistes. Mondes en développement*, 32(126), 57-74.
41. Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*. Traduit de l'américain par J. Ledru. Paris: les Edition d'Organisation.

42. Lebas, M. J. (1995). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
43. Lelart, M. (2007). « Mondialisation et microfinance ». Article présenté au *Colloque Mondialisation et Développement*. Université d'Annaba (Algérie), septembre.
44. McNair, C. J.; Lynch, R. L. & Cross, K. F. (1990). "Do financial and non-Financial Performance Measures Have to Agree?". *Management Accounting*: november, 28-36.
45. Medori, D. & Steeple, D. (2000). A Framework of Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(5), 520-533.
46. MFC. (2007). *From Mission to Action The Strategic Management Toolkit Handbook: Management Series for Microfinance Institutions* Microfinance Center (MFC) <http://inthiseconomy.org/SPTF/docs/MFCsHandbookonBalancedScorecardandStrategicMgtofMission.pdf>.
47. Messomo, E. S. (2013a). Profil des Micro-entrepreneurs informels bénéficiaires du microcrédit
48. entreprise des institutions de microfinance: Le cas du Cameroun (Thèse de Doctorat Ph. D). Université de Douala.
49. Messomo, E. S. (2017). Microcrédits et performance financière et sociale des institutions de microfinance au Cameroun. *Revue Gestion et Organisation*, 9(2), 79-91.
50. Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Ed. Editions d'Organisation.
51. Morduch, J. (2000). The microfinance schism. *World Development*, 28(4), 617- 629.
52. Mougou Mbenda, S. et Niyonsaba Sebigunda , E. (2015). Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME: une évaluation empirique en contexte camerounais. *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 57-85. <https://doi.org/10.7202/1030480ar>.
53. Nagar, A. L. & Basu, S. R. (2002). Weighting Socio-economic Indicators of Human Development: a Latent Variable Approach. Dans A. Wan Ullah et A. Chaturvedi (dir), *Handbook of applied econometrics and statistical inference* (p. 609-642). New York, Marcel Dekker.
54. Nanayakkara, G. & Iselin, E. R. (2012). "An Exploratory Study of the Performance of Micro-Financing Institutions Using the Balanced Scorecard Approach". *International Journal of Business and Information*, 7(2), 165-204.
55. Naro, G., Travaillé, D. (2011). Le BSC à l'épreuve de l'expérience. De l'assemblage d'un "puzzle" et construction d'un "Lego". *Revue Française de Gestion*, 37(211), 65-80.
56. Nzongang, J. (2011). La mesure de la performance des établissements de microfinance (EMF) au Cameroun: une application combinée DEA et multicritère au cas du réseau des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC²). *Revue des Sciences de Gestion*, 3(249/250), 139-146.
57. Nzongang, J.; Piot Lepetit, I. et Kamdem, D. (2012). « La mesure de l'efficacité financière et sociale des institutions de microfinance du réseau MC² au Cameroun ». *Mondes en Développement*, 4(160), 99-116.
58. Olszyna-Marzys, R. (2006). Microfinance institutions: profitability at the service of outreach? A study of the microfinance industry in the ECA region. College of Europe Bruges campus, European Economic Studies Department.
59. Onomo, C., (2010). « Mécanismes de gouvernance en microfinance: Apport sur la performance des institutions de microfinance au Cameroun » (Thèse de doctorat/Ph.D en Sciences de Gestion). Université de Douala.
60. Perera, S.; Harrison, G. & Poole, M. (1997). "Customer-focused Manufacturing Strategy and the Use of Operations-based non-Financial Performance Measures: A Research note", *Accounting, Organizations and Society*, 22(6), 557-572.
61. Pesqueux, Y. (2004). « La notion de performance globale ». 5^{ème} Forum International ETHICS, Tunis, 1-2 décembre, 13 p.
62. Porteous, D. (2006). « The enabling environment for mobile banking in Africa», London: DFID. Publishers Mahwah-New Jersey, London.
63. Reynaud, E. (2003). « Développement durable et entreprise: vers une relation symbiotique ». *Journée AIMS : Atelier développement durable*, ESSCA Angers, pp. 1-15.
64. Saint-Pierre, J.; Lavigne, B. et Bergeron, H. (2005). Les indicateurs de performance financière et non financière: complémentarité ou substitution ? Etude exploratoire sur des PME manufacturières. *Comptabilité et Connaissance*, Mai, 2005, France, pp.CD-ROM, "halshs-00581289".
65. Tchakouté Tchougou, H. (2010). L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne. CEB, Working Paper N° 10/026, 28 p.
66. Yaron, J. (1992). *Successful Rural Finance Institutions*. World Bank Discussion Paper 150. Washington, D.C.