

**CONTROLE INTERNE ET PERFORMANCE FINANCIERE  
DES INSTITUTIONS DE DE MICROFINANCE AU  
CAMEROUN**

**INTERNAL CONTROL AND FINANCIAL PERFORMANCE  
OF MICROFINANCE INSTITUTIONS IN CAMEROON**

**ZANGUE Edouard**

Doctorant

Université de Yaoundé II

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Email : [sdjourn@yahoo.com](mailto:sdjourn@yahoo.com)

**Date de soumission** : 19/02/2021

**Date d'acceptation** : 26/04/2021

**Pour citer cet article** :

ZANGUE E. (2021) «Les nouvelles approches du travail : le télétravail ; cas de l'audit interne » ; Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4 : Numéro 2» pp : 745- 767.

## Résumé

Ce travail a pour objectif d'analyser l'influence des mécanismes de contrôle interne sur la performance financière des institutions de microfinance au Cameroun. Pour ce faire, une étude a été réalisée auprès des dirigeants de 42 établissements de microfinance. Au terme des analyses en composante principale (ACP) et l'analyse factorielle de composantes multiples (AFCM), il ressort que le chiffre d'affaire est une fonction du contrôle du journal de caisse et de la procédure de contrôle, autrement dit la performance d'une IMF dépend de la qualité du contrôle régulier des comptes d'une part. d'autre part, les résultats montrent qu'il y a nécessité de croire que la qualité de service est une fonction du contrôle de l'exécution du budget et du processus budgétaire c'est-à-dire que la performance d'une institution de microfinance est dépendante du contrôle de l'exécution du budget. Ainsi, plus le contrôle budgétaire est rigoureux, l'entreprise est performante d'un point de vue financier. Cette performance diminue avec le relâchement du contrôle. Aussi, plus la pression budgétaire est forte, plus le taux de fermeture des comptes s'accroît.

**Mots clés :** Microfinance ; Performance, Pression budgétaire ; Contrôle, Procédure de contrôle

## Abstract

The objective of this study is to analyze the influence of internal control mechanisms on the financial performance of microfinance institutions in Cameroon. To do so, a study was conducted with the managers of 42 microfinance institutions. The results of the principal component analysis (PCA) and the multiple component factor analysis (MCA) show that turnover is a function of the control of the cash journal and the control procedure, in other words, the performance of an MFI depends on the quality of the regular control of accounts on the one hand. On the other hand, the results show that there is a need to believe that service quality is a function of budget execution control and the budget process, i.e., the performance of a microfinance institution is dependent on budget execution control. Thus, the more rigorous the budgetary control, the better the performance of the enterprise from a financial point of view. This performance decreases with the loosening of control. Also, the greater the budgetary pressure, the higher the rate of account closure.

**Key words:** Microfinance; Performance, Budgetary pressure; Control, Control procedure

## **INTRODUCTION**

La Microfinance est un domaine d'activité qui regroupe une diversité d'acteurs et d'opérations financiers désignés par le terme de systèmes financiers décentralisés (SFD) ou institutions de microfinance (IMF). Elle a pour mission de mettre à la disposition des populations généralement exclues du système bancaire classique, des services d'épargne et de crédit. Elle englobe un large éventail de services financiers tels que les dépôts, les emprunts, les crédits, les services de paiements et, depuis peu, les transferts d'argent, l'offre d'assurance ou de micro-assurance aux ménages à bas revenu ainsi qu'aux microentreprises (Messomo, 2017). C'est un outil de lutte contre la pauvreté plus proche des populations dans les pays en développement, à travers le financement des activités génératrices de revenus pour les ménages pauvres.

Elle se définit comme un ensemble de services financiers et non financiers constitué du microcrédit, de la microépargne, de la microassurance, des transferts de fonds, des services de conseil, de santé, de formation, de nutrition et de renforcement de capacités offerts aux populations pauvres, vulnérables et marginalisées des services bancaires traditionnels (Messomo, 2013a, b). Elle est constituée d'une diversité d'institutions d'essence mutualiste (mutuelles et coopératives), bancaire (micro-banques privées et banques commerciales) et à but non lucratif comme les organisations non gouvernementales (ONG). Ces institutions étaient estimées à 12,000 dans le monde en 2015 selon l'Épargne sans Frontière (2016).

Les IMF sont des instruments clés mobilisés par le gouvernement camerounais dans son plan stratégique de développement économique (Document Stratégique pour la Croissance et l'Emploi) de 2010 à 2020. Celui-ci consacre à la microfinance le rôle de mobilisateur de l'épargne domestique et de financier du développement économique des populations rurales et de la microentreprise, petite entreprise et moyennes entreprises. Pour atteindre ces objectifs, les IMF camerounaises doivent être performante. Mais cependant, la gestion et la pérennisation des IMF suscite toujours des interrogations.

Les pratiques des activités de Microfinance sont très variées et diffèrent fortement selon le pays. Au Cameroun, comme dans les pays de la zone CEMAC<sup>1</sup>, ces activités sont soumises à une réglementation afin de prévenir et éviter les dysfonctionnements liés à la gestion des IMF. Ainsi, à la faveur de la loi n° 92/006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et

---

<sup>1</sup> Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

groupes d'initiative commune qui donne une autonomie à l'organisation coopérative et permet de tenir ses membres responsables de la gestion de leur organisation (Boumal et al 1997). Cette loi en son article 26 institue le comité de surveillance comme organe obligatoire de contrôle interne dans les établissements de Microfinance au Cameroun. Elle venait également à point nommé pour réguler la crise bancaire qu'a connue le Cameroun dans les années 1980 (Bekolo,1998).

Face à une réglementation qui s'adapte de mieux en mieux à cette forme d'activité financière, les IMF sont de plus en plus obligés de se soumettre à un certain nombre de normes et exigences et à coordonner leurs activités afin d'assurer la pérennisation de ce secteur. Parmi ces exigences juridiques et fonctionnelles, on retrouve le contrôle interne : entendue comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ; de l'autre, d'assurer l'application des instructions de la direction en vue de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation et la mise en place des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »<sup>2</sup>. Considéré comme un impératif dans la gestion de ces EMF, le respect de ses principes permet d'éliminer les dysfonctionnements informationnels décisionnels, stratégique et contribue à améliorer les performances de l'entreprise (Zangue, 2020).

Les questions de performance et de pérennité des IMF se posent avec plus d'acuités, face aux différentes crises connues par les grandes institutions de ce secteur dans le monde, par exemple les faillites de la Grameen Bank, ASA, BURO et BRAC au Bangladesh en 2008 et Zakoura en 2009 au Maroc, également 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. Crises qui mettent à jour l'épineux problème de la gouvernance de ces établissements financiers.

A cet effet, la pertinence du contrôle interne dans la gouvernance des IMF dont l'essence est beaucoup plus fondée sur le social que l'économique mérite que l'on s'y attarde un tant soit peu. Etant donné que son influence sur la performance économique ou financière fait l'objet de nombreuses recherches dans différents contextes (Giraud, 2004 ; Mwaniki, 2005 ; Kebede, 2005).

---

<sup>2</sup> Définition de l'ordre des experts comptables français dès 1977

La notion de performance a profondément évolué avec l'apparition et le développement de nouvelles formes d'organisation de l'activité économique (Capiez, 2007). Au Cameroun, la problématique de la performance (financière et sociale) de ces institutions financières n'est pas récente. Elle émerge en 2000 au travers de l'exigence par les autorités monétaires et financières de la professionnalisation et de la formalisation des IMF au Cameroun. Ces décisions font suite d'une part aux détournements de l'épargne des clients et d'autre part au non-respect des pratiques bancaires de détention des réserves obligatoires garantissant la solvabilité des IMF vis-à-vis de leurs déposants. Pour sécuriser les dépôts effectués dans les IMF, l'arsenal juridique de ces institutions fut renforcé par deux textes principaux<sup>3</sup>.

L'objectif du règlement CEMAC est d'établir le profil de compétences des dirigeants des IMF et les conditions de création et de changement de statut juridique de ces institutions financières (Messomo, 2017). Les normes COBAC contribuent à asseoir la bonne gouvernance financière et par conséquent la pérennité opérationnelle des IMF au Cameroun et en zone CEMAC. Après la période transitoire fixée en 2005, les opérations de contrôle furent entreprises par les autorités monétaires et financières et aboutirent à la fermeture des IMF sans agrément ou ayant des performances financières en dessous des normes prudentielles de la COBAC. À la suite de ces contrôles, 33 IMF furent fermées en 2010 et 84 en 2014 (Cameroon Tribune, 2013, 2014).

Toute entreprise doit être performante, cependant beaucoup d'entreprises atteignent la performance financière et subissent ensuite des conséquences sociales d'un mauvais partage de profit, ou du peu d'attention accordé au domaine social (Marmuse, 1997). Le contrôle interne est un processus de pilotage de la performance exercé par les responsables opérationnels d'une entreprise et qui s'apprécie fondamentalement par rapport au résultat obtenu.

D'après Messomo (2017), la littérature sur la gouvernance des IMF demeure limitée contrairement à celle concernant la gouvernance des entreprises (Guedri, 2008 ; Gillette et al., 2008) et la gouvernance bancaire (Eichengreen et Gibson, 2001 ; Aizenman et Marion, 2003 ; Bates et al., 2009). Les travaux sur la gouvernance des IMF ont décrit les pratiques et les conséquences sur leurs performances (Chrysten et al., 2003 ; Satta, 2004 ; Lapenu et Pierret,

---

<sup>3</sup> Le règlement n° 1/02/CEMAC/UMAC/COBAC du 13 avril 2002 ou règlement CEMAC et les règlements de la Commission bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) ou règlements COBAC relatifs aux normes prudentielles des IMF opérant dans la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC).

2005). De plus, Hartarska (2005) et Mersland et Strøm (2009) s'interrogent sur le rôle joué par les mécanismes de gouvernance sur la performance sociale et financière des IMF dans les pays de l'Europe Centrale et de l'Est. Quant à Tchuigoua (2011), il analyse l'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF d'Afrique Sub-saharienne sur un échantillon composé de 64 IMF africaines entre 2001 et 2005 issus de la plateforme électronique Mix Market.

Les expériences empiriques notamment dans les pays en voie de développement, ont montré que la microfinance peut aider les personnes pauvres à augmenter leur revenu, leur consommation et à créer des entreprises viables (Choudhoury, 2003 ; Giraud et Renouard, 2013 ; Banerjee et al, 2015). D'autres travaux montrent une amélioration du niveau de santé, du niveau d'éducation (Mees, 2003) ainsi qu'un changement positif dans les microentreprises des populations à bas revenu (Gubert, Roubaud, 2005). Cependant, bien que la microfinance soit une chance pour les plus démunis d'avoir accès à des sources de financement (Robinson et Fidler, 2001), certains auteurs sont plus critiques envers son mode de gestion, notamment sa gouvernance (Guérin et Servet, 2004 ; Fernando, 2004). Selon les travaux de Banerjee et al. (2015), réalisés en Inde, la microfinance a un impact positif sur la création d'activité génératrice de revenu. Toutefois, Banerjee et al. (2015) argumentent que la microfinance n'a pas d'impact sur des variables non économiques telles que l'éducation, la santé ou l'autonomisation des femmes. Centrée sur cette réalité de gouvernance des IMF, cette recherche a pour objectif d'analyser l'influence du contrôle interne sur la performance financière des IMF au Cameroun.

L'atteinte de cet objectif passe tout d'abord par la présentation des principales conceptions et définitions des deux concepts mobilisés dans cet article : le contrôle interne et la performance sociale ; ensuite, l'enquête empirique conduite au sein des IMF ainsi que les principaux résultats et les recommandations seront présentés.

### **1. Généralité conceptuelle du Contrôle interne et la performance de l'entreprise**

Assimilant la direction des sociétés managériales notamment au gouvernement d'une nation, un courant de recherche s'est attaché à réfléchir puis à préconiser les mécanismes de contrôle interne et externe comme remèdes pour limiter les comportements opportunistes des agents (Ebondo Wa Mandzila, 2004). Le contrôle interne dans une entreprise se situe comme étant un système efficace qui tend à atteindre et à préserver sa performance. Ce n'est ni un service,

ni une fonction ponctuelle. Il fait partie intégrante de l'entité ; sa mission est beaucoup plus préventive que répressive. Il a pour vocation de vérifier que les risques de toute nature sont analysés et surveillés. Il contribue à ce titre, à la détection précoce et à la prévention des difficultés, avec l'objectif de sécuriser les opérations et maîtriser les risques qui persistent et se multiplient de plus en plus. Ainsi la maîtrise des risques ne peut s'effectuer sans un système de contrôle interne performant (El Menzhi, 2011).

Pour Nguyễn Hong Thai (1999, p.102), le contrôle interne est « l'ensemble des actions conduites par la direction générale avec la participation du personnel sous la supervision du conseil d'administration, pour satisfaire aux obligations de rentabilité, de conformité juridique et de transparence des opérations en réduisant les risques d'échec dans la réalisation des objectifs ». C'est est un instrument de gestion fondé sur les techniques comptables et administratives, il permet l'amélioration des performances de l'entreprise (Bressi 1994). Or la microfinance qui désigne la prestation des services bancaires pour les pauvres se caractérise généralement par des contrôles internes faibles (Malhorta 1999). Etant la banque des pauvres, les IMF prennent de gros risques ; elles accordent des crédits aux démunis sans aucune garantie de remboursement. Les crédits accordés sont souvent détournés pour d'autres fins. Le taux de remboursement étant fortement dépendant de l'utilisation et de la qualité morale des créanciers, il est nécessaire de mettre en place un mécanisme de contrôle de l'utilisation de crédit et d'évaluation de la qualité morale des créanciers, afin de garantir la pérennité de l'IMF.

C'est ainsi qu'avec l'émergence d'une part des faillites de certaines de ces institutions au Cameroun matérialisées en premier par la faillite de Goldy Businessmen Fund (GBF) en 2008, l'exigence de résultats financiers et sociaux aux IMF est devenue la principale prescription des organismes de contrôle que sont COBAC et la Direction générale du trésor, de la coopération financière et monétaire (DGTCFM). Et d'autres parts, la diminution du nombre d'IMF camerounaises de 10 % entre 2008 et 2011 et le fait que 70 % des IMF évaluées par la DGTCFM en 2014 avaient un coefficient opérationnel de moins de 100 %. En outre, le total de ces IMF enquêtées à la même période concentrait seulement 26,4 % de leurs financements au microcrédit de consommation qui selon Woller (2006) est de préférence réservé à la lutte contre la pauvreté. A cet effet, Messomo (2017) identifie trois raisons fondamentales qui soutiennent aujourd'hui le déplacement d'objectifs de ces institutions en performance financière et sociale.

La première raison renvoie au fait que, la presque totalité des IMF camerounaises, qu'elles soient des coopératives ou des sociétés anonymes ont adopté une orientation commerciale d'octroi de services à leurs clientèles. Avec comme conséquence directe l'exclusion des pauvres et des microentreprises des services de la microfinance. Alors que ces derniers représentent la première source de clients et de performance des IMF au Cameroun. Ainsi, dans ses travaux relatifs à l'influence de la réglementation sur l'inclusion financière des IMF camerounaises, Messomo (2013b) montre que les IMF au Cameroun octroient seulement 53,8 % de leurs services aux plus pauvres et 50 % aux microentreprises contre 53,8 % aux petites et moyennes entreprises.

La seconde raison tient à ce que, les multiples faillites des IMF au Cameroun entre 2005 et 2016 et parmi lesquelles les leaders du secteur comme la Compagnie financière de l'Estuaire (COFINES) en 2011, la First Investment for Financial Assistance (FIFFA) en 2012, la Caisse populaire coopérative du littoral (CAPCOL) en 2012 et la Compagnie équatoriale pour l'épargne et le crédit d'investissement (COMECI) affectée en 2016 par une crise de trésorerie a révélé la fragilité financière de ces institutions financières de proximité camerounaises. Ces faillites et crises ont mis en lumière les carences de gestion de ces institutions symbolisées par leur incapacité à respecter les ratios prudentiels nécessaires de survie des institutions financières que sont les ratios de liquidité, de solvabilité, de division de risque, d'autosuffisance opérationnelle et de capital adequacy (Messomo, 2017).

Quant à la troisième raison, elle fait référence au processus de mutation de portefeuille de produits de microcrédit qu'effectuent les IMF au Cameroun actuellement. Ce renouvellement résulte, d'une part, de la forte concurrence des banques commerciales (downscaling) et, d'autre part, des pressions technologiques et d'innovations portant sur la banque électronique. Ainsi les IMF camerounaises pour rester attractives s'efforcent d'introduire dans leur portefeuille d'offre, des produits bancaires électroniques comme le guichet automatique de billets (GAB), la banque en ligne, la monnaie et le transfert électroniques. Mais, cette volonté d'innovation est diminuée par la faiblesse des ressources financières et le manque de compétences de ces institutions (Messomo, 2017).

Ce qui fait des IMF des formes d'entreprises complexes dont la performance s'analyse en deux volets : un volet financier qui les oblige à dégager des profits pour leurs survies ; Un volet social qui fait d'eux des organisations humanitaires. Ainsi, par leurs capacités à servir une clientèle pauvre, les institutions de microfinance n'ont pas seulement pour objectif la

recherche d'une performance financière mais ont également des objectifs sociaux (Banto, Diaye *et al.*, 2017). Mais dans le cadre de cette étude, l'attention est portée sur la performance financière.

Certains auteurs (Jacquand, 2005) défendent la thèse selon laquelle les IMF se doivent de mettre l'accent principalement sur les objectifs financiers tandis que d'autres soutiennent la nécessité de poursuivre un double objectif, à la fois financier et social (Christen, Rosenberg et Jayadev, 2006 ; Bédécarrats, 2010). Les deux types de performance représentent la mise en œuvre des missions financière et sociale des IMF qui elles-mêmes forment l'éthique de la microfinance.

La performance financière en microfinance vise à favoriser le développement durable des IMF en leur permettant d'être viables opérationnellement et financièrement en maintenant des coûts opérationnels et financiers bas et des revenus financiers élevés (Brau et Woller, 2004 ; Aamoum et Gbaoui, 2020). Selon les institutionnalistes, elle exige que les IMF donnent la priorité aux activités contribuant d'abord au développement durable des IMF au détriment de celui de leur clientèle. Les instruments de mesure de la performance financière des IMF font l'objet d'unanimité parmi les praticiens et les chercheurs (Messomo, 2017), qu'ils soient relatifs à la qualité du portefeuille à risque, du rendement des IMF, de l'autosuffisance opérationnelle, de la solvabilité des IMF etc. Le premier élément mesure la capacité des IMF à être indépendantes financièrement en générant elles-mêmes des ressources financières et en minimisant les coûts de transaction. La rentabilité économique, quant à elle évalue le degré d'optimisation des emplois (actifs) par les IMF (Azzouzi et Haoudi, 2020). La réduction du risque de défaut des microcrédits accordés à la clientèle participe grandement à maximiser les actifs. L'idée selon laquelle le contrôle interne a pour vocation de vérifier que les risques de toute nature sont analysés et surveillés, et contribue à ce titre, à la détection précoce et à la prévention des difficultés, avec pour objectif de sécuriser les opérations et maîtriser les risques qui persistent (Ménard, 1997 ; Bressi, 1994 ; Causse, 1992), nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

*H<sub>1</sub>- Le contrôle régulier des comptes de trésorerie influencerait positivement la performance financière des IMF.*

*H<sub>2</sub>- Le contrôle de l'exécution du budget disciplinerait les employés et augmenterait la performance des IMF.*

Les institutionnalistes fondent leur analyse sur deux principes : la massification du crédit et la pérennisation de l'institution. La conséquence de ces deux exigences est l'amélioration des indicateurs de performances et le respect des ratios prudentiels (Banto, Diaye *et al*, 2017). Ceci implique en général des taux d'intérêt plus élevés que dans les IMF ayant opté pour l'approche welfariste, mais aussi que dans les banques classiques. L'objectif, de cette approche, n'est pas de se focaliser sur l'amélioration du bien-être général des pauvres, mais plutôt sur l'amélioration de l'accès aux services financiers de la population à bas revenus que constituent les exclus du secteur bancaire traditionnel (Guiraud, 2009).

## 2. La démarche empirique

L'objet de l'article est d'analyser la nature du lien existant entre le contrôle interne et les performances financière et sociale des IMF au Cameroun. Afin de tester les hypothèses émises dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'adopter une approche essentiellement quantitative. Le cadre méthodologique nous permettra de présenter successivement la constitution de l'échantillon, les variables du modèle d'étude.

### 2.1. Constitution de l'échantillon de l'étude

Premièrement, il convient de spécifier la période de l'étude, qui est de cinq exercices ; 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018 et 2019. Deux événements ont justifié ce choix :

- ❖ L'année 2017 et particulièrement le 27 septembre à Douala, le Comité Ministériel de l'Union Monétaire de l'Afrique Central (UMAC) a mis sur pied le nouveau règlement N° 01/17/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de la Microfinance dans la CEMAC.
- ❖ L'année 2018 marque l'entrée en vigueur des nouveaux textes de la COBAC invitant les EMF à s'arrimer aux nouvelles formes de gestion à savoir :
  - Le capital minimum pour les EMF de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> catégorie
  - Les dispositions relatives à la gouvernance
  - Les règles relatives au contrôle interne
  - Le choix de l'affiliation à un réseau pour les EMF de 1<sup>ère</sup> catégorie

Pour des raisons financières nous avons choisi de faire nos enquêtes dans deux grandes villes du Cameroun : Douala et Yaoundé. Par la méthode aléatoire, nous avons retenu un échantillon

théorique de 60 répondants. Les individus ont été répartis dans les deux villes : Douala et Yaoundé. Il est question de rencontrer 60 dirigeants ou propriétaires avec notre questionnaire déposé soit directement auprès du responsable soit à son secrétariat. Un rendez-vous de 2 à 5 jours est donné pour la récupération. Il est vrai que c'est après au moins deux rendez-vous manqués que le questionnaire est rempli ; la plupart du temps à l'absence de l'enquêteur. Après plusieurs rendez-vous manqués nous avons constaté que 12 EMF ont refusé de remplir le questionnaire soit un taux de non réponse de 20%. Ce qui ramène l'effectif des réponses reçues à 48. Le choix des 60 établissements a été fait de manière aléatoire. Les personnes à interroger sont constituées des dirigeants des établissements de Microfinance. La majorité de nos variables sont de nature qualitative.

Trois sources principales d'informations servent pour la collecte des données : les centres d'impôts, l'enquête par questionnaire, la Déclaration Statistique et Fiscale (DSF) auprès de l'Institut National des Statistiques (INS). Pour mener à bien cette étude nous adopterons la méthode hypothético déductive. Les données proviennent du questionnaire adressé aux responsables des services financiers et comptables de ces institutions financières.

## 2.2. Les variables d'étude

Il s'agit des variables explicatives et des variables à expliquer concernant dans un premier temps la performance financière et dans un second temps, la performance sociale.

### 2.2.1. Variables de l'étude

Les variables indépendantes ou exogènes sont directement ou indirectement définies dans les hypothèses. Ces variables sont choisies en tenant compte de leur fréquence dans les travaux théoriques et empiriques sur le contrôle interne des établissements bancaires (Wanda, 2004).

#### 2.2.1.1. Variables liées à la mesure du contrôle interne

Ces variables exogènes sont représentées dans le tableau n°1 ci-dessous.

**Tableau n°1 : Variables explicatives**

| N°             | Variabiles                     | Sources                  | Modalités                                   |
|----------------|--------------------------------|--------------------------|---|
| x <sub>1</sub> | Contrôle du journal de caisse  | Martinet et Silom (2000) | - Journalier<br>- Hebdomadaire<br>- Mensuel |
| x <sub>2</sub> | Etat de rapprochement bancaire | Bonlong (2003)           | - Mensuel<br>- Trimestriel<br>- Annuel      |

|                |                                   |                          |  |
|----------------|-----------------------------------|--------------------------|--|
| x <sub>3</sub> | Procédure de contrôle             | Benson et al (2004)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle hiérarchique</li> <li>- Contrôle spécialisé</li> <li>- Contrôle externe</li> </ul>                       |
| x <sub>4</sub> | Catégorie de l'EMF                |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Première</li> <li>- Deuxième</li> <li>- Troisième</li> </ul>  |
| x <sub>5</sub> | Décaissement                      | Menier et Boulmer (1975) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant élevé</li> <li>- Moyen</li> <li>- Faible</li> </ul>   |
| x <sub>6</sub> | Encaissement                      |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant élevé</li> <li>- Moyen</li> <li>- Faible</li> </ul>   |
| x <sub>7</sub> | Contrôle de l'exécution du budget | Giraud et al (2004)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Régulier</li> <li>- Moyen</li> <li>- Faible</li> </ul>  |
| X <sub>8</sub> | Processus budgétaire              | Benson (2004)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte pression budgétaire</li> <li>- Pression budgétaire moyenne</li> <li>- Pression budgétaire faible</li> </ul> |

**Source :** l'auteur

Ainsi d'après le tableau ci-dessus, plusieurs variables sont convoquées pour expliquer la performance des IMFs notamment : le contrôle du journal des caisses, les états de rapprochement bancaire, procédure de contrôle, la catégorie de l'IMF, les encaissements, le contrôle de l'exécution du budget, processus budgétaire.

### 2.2.1.2. Définition et justification des variables exogènes

Les 08 variables sous-tendent les principes énoncés par les deux hypothèses en rapport avec le lien entre les éléments de contrôle interne et la performance financière des IMF au Cameroun. X<sub>1</sub> à X<sub>6</sub> sont relatives au contrôle régulier des comptes de trésorerie. Les travaux de Martinet et Silem (2000) sur le contrôle du journal de caisse montrent que le journal est un livre comptable enregistrant les opérations d'une entreprise. Ces enregistrements indiquent les comptes débités et les comptes crédités dans l'ordre chronologique.

Selon Bonlong (2003), le compte « banque » tenu dans l'entreprise et le compte « entreprise » ouvert à la banque sont deux comptes qui généralement n'ont pas le même solde c'est pourquoi le plus souvent, on est obligé de procéder à un rapprochement bancaire visant à réconcilier le solde de ces deux comptes.

Il existe trois catégories d'établissements de microfinance : la première catégorie est celle qui collecte l'épargne des membres et donne le crédit uniquement à ces membres. La deuxième catégorie est celle qui collecte l'épargne et octroi le crédit en plus des membres aux tiers. La troisième catégorie ne collecte pas l'épargne et octroi des crédits aux tiers.

X<sub>7</sub> à X<sub>8</sub> sont les variables liées au contrôle de l'exécution du budget. Dans leur recherche sur la pression budgétaire et le comportement des agents commerciaux, Benson *et al.*, (2004) nous montrent que : la pression budgétaire est forte lorsque le budget est imposé aux responsables par la direction générale ; la pression budgétaire est moyenne lorsque les responsables participent à l'élaboration du budget. La pression budgétaire faible caractérise l'atmosphère budgétaire dans une entreprise où il y a absence du budget.

### 2.2.2. Variables liées à la mesure de la performance financière

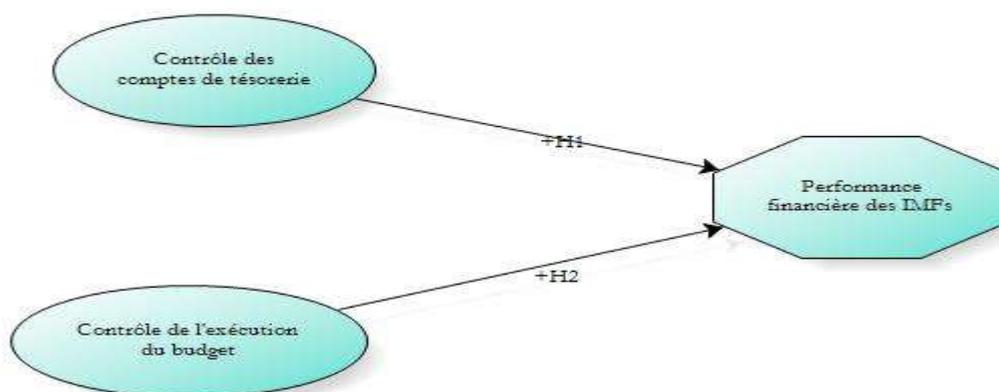
| N°             | Variabiles           | Sources                  | Calculs  |
|----------------|----------------------|--------------------------|--|
| y <sub>1</sub> | Chiffres d'affaires  | Martinet et Silem (2000) | Services vendus + autres produits  |
| y <sub>2</sub> | Qualité des services | Lebas (1995)             | $TEqs = \frac{\text{Nombre des comptes fermés par an} \times 100}{\text{Nombre des comptes ouverts par an}}$ |

Tableau n°2 : Variables à expliquer

#### Source : auteur

La variable expliquée de cette étude à savoir la performance financière est captée au travers de deux indicateurs : le chiffres d'affaires de la microfinance d'après Martinet et Silem (2000) et la qualité de services comme dans l'étude de Lebas (1995).

#### ❖ Modèle conceptuel de l'étude



#### Source : auteur

### 3. Résultats de l'étude

Dans cette partie, il est question d'exposer les résultats des caractéristiques de l'échantillon et des relations entre le contrôle interne et la performance financière et sociale.

### 3.1. Répartition de l'échantillon par ville

**Tableau n°3** : Répartition de l'échantillon par ville

| Lieu de situation | Effectif théorique | Fréquence théorique | Effectif réel | Fréquence réelle | Fréquence réelle cumulée |
|-------------------|--------------------|---------------------|---------------|------------------|--------------------------|
| Douala            | 24                 | 40%                 | 20            | 41,66%           | 41,66%                   |
| Yaoundé           | 36                 | 60%                 | 28            | 58,34%           | 58,34%                   |
| Total             | 60                 | 100                 | 48            | 100              |                          |

a. *Source* : l'auteur

La répartition de l'échantillon de cette étude sur les deux villes enquêtées montre que la ville de Yaoundé (capital politique) obtient la plus grosse part de cet échantillon (soit 36 individus sur 60) et la ville de Douala (capital économique) à 24 individus interrogés.

**Tableau n°4** : Répartition des EMF selon le statut juridique

| Statut juridique | EMF indépendant | EMF organisé en réseau | Total |
|------------------|-----------------|------------------------|-------|
| Effectifs        | 27              | 15                     | 42    |
| Pourcentage      | 64,3%           | 35,7%                  | 100%  |

*Source* : l'auteur

Il ressort de ce tableau que 64,3% des EMF de l'échantillon sont des établissements indépendants. Ces coopératives dites « Coopecs d'affaires » sont mises en place par des hommes d'affaires, anciens banquiers, fonctionnaires et sont organisées de manière à mobiliser un maximum d'épargne. La plupart de ces établissements sont de la deuxième catégorie, et sont majoritairement situés dans les grandes villes ; d'où leur pourcentage élevé dans l'échantillon.

Quant aux établissements organisés en réseau, leur faible pourcentage (35,7%) est justifié par :

- Les MC<sup>2</sup> au moment de nos enquêtes étant encore en discussion avec la COBAC et le service des agréments du Ministère des Finances sur la forme juridique à adopter ; ils n'entraient donc pas dans le cadre juridique de la loi de 1992 sur les coopératives mais plutôt dans celui de la loi de 1990 sur la liberté d'association sous tutelle du Ministère de l'Agriculture et du Développement rural.
- Le Réseau CAMCCUL mis en place à partir de 1963 par les missions catholiques, dans la zone anglophone du pays, s'est beaucoup développé dans les provinces du

Nord-ouest, Sud-ouest et du Littoral. Le réseau de caisses villageoises développé depuis 1996 par les opérateurs économiques camerounais, est essentiellement rural.

- **Tableau n°5** : Répartition des EMF selon leur catégorie

| Catégorie de l'EMF | Effectif  | Pourcentage (%) |
|--------------------|-----------|-----------------|
| 1 <sup>er</sup>    | 28        | 66,7            |
| 2 <sup>eme</sup>   | 13        | 31,0            |
| 3 <sup>eme</sup>   | 1         | 2,4             |
| <b>Total</b>       | <b>42</b> | <b>100</b>      |

*Source : l'auteur*

- Il ressort de ce tableau que 66,7% des EMF de l'échantillon appartiennent à la première catégorie. Ces établissements sont ceux qui procèdent à la collecte de l'épargne de leurs membres qu'ils emploient en opération de crédit exclusivement au profit de ceux-ci.
- 31,0% sont de la deuxième catégorie. Ces établissements collectent l'épargne et accordent le crédit aux tiers.
- Quant aux établissements de la troisième catégorie (2,4%), ils s'apparentent aux sociétés financières et aux institutions financières spécialisées ; leur faible pourcentage provient du fait que la constitution de ce genre de sociétés nécessite beaucoup des capitaux.

- **Tableau n°6** : Statistiques sommaires du chiffre d'affaires de 2015 à 2019

| Libellé de la variable | Poids | Moyenne    | Ecart-type | Minimum   | Maximum    |
|------------------------|-------|------------|------------|-----------|------------|
| Chiffre d'Affaire 2010 | 42    | 8 340 340  | 2 775 230  | 2 465 690 | 15 785 900 |
| Chiffre d'Affaire 2011 | 42    | 9 713 330  | 3 883 000  | 1 265 690 | 24 113 700 |
| Chiffre d'Affaire 2012 | 42    | 9 653 110  | 3 102 420  | 3 568 330 | 19 666 500 |
| Chiffre d'Affaire 2013 | 42    | 10 179 200 | 3 454 340  | 4 121 370 | 19 425 800 |
| Chiffre d'Affaire 2014 | 42    | 13 248 900 | 6 276 250  | 3 165 590 | 35 686 000 |

*Source : l'auteur*

Au regard du tableau 6 donnant les statistiques sommaires du chiffre d'affaires sur les cinq dernières années, on remarque non seulement que l'écart-type du chiffre d'affaires atteint sa valeur maximale pour l'exercice 2019 (6 276 250) mais aussi la valeur moyenne du chiffre d'affaire est très élevée, ceci prouve que les observations pour 2019 connaissent une forte dispersion comparée aux années antérieures. Autrement dit l'écart élevé justifie le sérieux de

certaines EMF par rapport aux autres, c'est aussi dû aux faits de leur politique de produits ou de leur stratégie de marketing.

### **3.2.Principaux résultats du contrôle interne des comptes de trésorerie et de l'exécution du budget sur la performance économique**

Notre étude adopte une démarche hypothético – déductive. La description et l'analyse des liaisons entre les variables exogènes se feront avec le test de chi- deux et l'Analyse Factorielle de Correspondance Multiple (AFCM), et la description des variables endogènes par l'analyse en composante principale (ACP) et le test de Tukey ; enfin nous utiliserons l'analyse de la variance pour expliquer la variable endogène en fonction des variables exogènes.

#### **❖ L'influence du contrôle des comptes de trésorerie sur la performance financière**

Il s'agit de tester la validité de la première hypothèse de notre étude. Nous allons vérifier la relation contrôle régulier des comptes de trésorerie et l'amélioration de la performance financière des IMF.  $H_1$ - *Le contrôle régulier des comptes de trésorerie influencerait positivement la performance financière des IMF.*

#### **❖ Les résultats de l'analyse en composantes principales (ACP): la recherche du facteur principal endogène**

Il existe des critères théoriques qui reposent sur les valeurs propres mais ces derniers ne sont utilisables qu'en ACP sur données non réduites dans le cas gaussien  $p$ -dimensionnel. Ainsi, dans le cas pratique le plus fréquent des matrices de corrélation, les seuls critères applicables sont des critères empiriques dont le plus connu est celui de Kaiser : en données centrées réduites, on retient des composantes principales correspondant à des valeurs propres supérieures à 1, ce qui revient à ne s'intéresser qu'aux composantes qui « apportent » plus que les variables initiales.

On utilise aussi la « règle du coude » qui consiste à détecter l'existence d'un coude sur le diagramme des valeurs propres. Mais ceci n'est pas toujours aisé en pratique. Pour notre travail, l'utilisation conjointe de la règle de Kaiser et de l'histogramme des valeurs propres (voir tableau 7), qui présente un coude après la première valeur propre, nous conduit à retenir un seul axe correspondant au pourcentage d'inertie expliquée de 83,2%.

#### **❖ Modèle : liaison proprement dite entre les variables exogènes et endogène de $H_1$**

Il est question ici de la présentation de l'outil statistique, du test de Tukey et du modèle d'analyse à utiliser. Il ressort des tests de Tukey suivant les variables exogènes, que l'état de rapprochement bancaire et la catégorie de l'EMF sont sans effet sur le chiffre d'affaires de

l'EMF. Ainsi la variation du chiffre d'affaires suivant le contrôle interne sera apprécié suivant le contrôle du journal de caisse et la procédure de contrôle :  $CA = f(q9, PROCC)$

#### ❖ *Modèle d'analyse*

Ici il s'agit d'une analyse de la variance à deux facteurs.

##### **Analysis of Variance Table**

Response: CA

Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)

PROCC 3 9.1584e+16 3.0528e+16 156.2963 < 2e-16 \*\*\*

q9 1 8.7788e+14 8.7788e+14 4.4946 0.04077 \*

PROCC:q9 1 3.7801e+14 3.7801e+14 1.9353 0.17249

Residuals 37 7.2269e+15 1.9532e+14

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

*Source : l'auteur (sortie LOGICIEL R)*

D'après les résultats que revoient le logiciel, on a la valeur du R<sup>2</sup>-ajustée (coefficient de détermination) qui est de 0,916. Dès lors il y a nécessité de croire que le chiffre d'affaire est une fonction du contrôle du journal de caisse et de la procédure de contrôle, autrement dit la performance d'un EMF est dépendante de la qualité du contrôle régulier des comptes et le test de FISHER sur la nullité de l'effet des modalités (niveau de facteur) des variables nous donne F-statistique = 115.5 avec une p-value < 2,2×10<sup>-16</sup> (résultat de test hautement significatif). Il y a bel et bien influence des différentes modalités sur le chiffre d'affaires. Le modèle de prévision (annexe 1).

De plus, les modalités (niveaux de facteur) suivant les différentes variables (facteurs) sont hautement significatives pour la procédure de contrôle et significatives pour le contrôle du journal de caisse car les p-value sont respectivement inférieures à 2,2×10<sup>-16</sup> et 0.05.

Eu égard aux estimations du chiffre d'affaires, on peut dire que le contrôle du journal de caisse influence positivement le chiffre d'affaires de la manière suivante : on a une valeur moyenne du chiffre d'affaires de 13 523 768 pour les EMF réalisant un contrôle contre 12 123 768 pour ceux qui ne le réalisent pas. Il en est de même pour la procédure de contrôle : plus il est consistant, plus le chiffre d'affaires est important car pour les EMF qui privilégient le contrôle externe, le chiffre d'affaires est de 31 301 320, pour ceux privilégiant le contrôle hiérarchique le chiffre d'affaires est de 33 941 597 et 61 214 461 pour ceux privilégiant le contrôle spécialisé ; mais ce dernier cas n'est pas intéressant car on a une variance très grande comparée aux variances des autres modalités. L'on peut apprécier une fois de plus cette variabilité de la performance des EMF suivant le contrôle régulier des comptes de trésorerie.

#### ❖ **Influence du contrôle de l'exécution du budget sur la performance des EMF**

Il s'agit de tester la validité de la deuxième hypothèse de notre étude.

*H<sub>2</sub>- Le contrôle de l'exécution du budget disciplinerait les employés et augmenterait la performance des IMF.*

Nous rappelons que la qualité de service d'après Lebas (1995) est le rapport entre le nombre des comptes fermés au cours de l'année multiplié par 100 et le nombre des comptes ouverts par an puisque nos données étaient par an.

$$TE_{qs} = \frac{\text{Nombre des comptes fermés par an} \times 100}{\text{nombre des comptes ouverts par an}}$$

Ainsi, plus cette valeur est petite, plus l'EMF fonctionne en bon terme.

#### Analysis of Variance Table

Response: qs

| Df        | Sum Sq    | Mean Sq | F value | Pr(>F)        |
|-----------|-----------|---------|---------|---------------|
| q27       | 2 8081.4  | 4040.7  | 74.6243 | 1.563e-13 *** |
| ConB      | 2 769.6   | 384.8   | 7.1066  | 0.002504 **   |
| q27: ConB | 2 216.7   | 108.4   | 2.0012  | 0.149930      |
| Residuals | 36 1949.3 | 54.1    |         |               |

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

*Source : l'auteur (sortie LOGICIEL R)*

Ici, on rejette  $H_0^{(1)}$  car on a  $p\text{-value} = 1.563e-13$  pour le test de FISHER. Ce qui traduit la significativité de l'effet du processus budgétaire sur la qualité des services. On rejette  $H_0^{(2)}$  car on a  $p\text{-value} : 0.002504$  pour le test de FISHER. Ce qui traduit la significativité de l'effet du contrôle de l'exécution du budget sur la qualité des services. Mais on accepte  $H_0^{(3)}$  car  $p\text{-value} : 0.149930$  ; il n'y a pas d'effet cumulé (d'interaction) entre le contrôle de l'exécution du budget et le processus budgétaire sur la qualité de service.

D'après les résultats que renvoie le logiciel, on a la valeur du  $R^2$ -ajusté (coefficient de détermination ajusté) qui est de 0.7827 dès lors il y a nécessité de croire que la qualité de service est une fonction du contrôle de l'exécution du budget et du processus budgétaire autrement dit la performance d'un EMF est dépendant du contrôle de l'exécution du budget. De plus, le test de FISHER sur la nullité de l'effet des modalités (niveaux de facteur) des variables nous donne  $F\text{-statistic} = 38,82$  avec une  $p\text{-value} : 6,16 \times 10^{-13}$  (résultat de test hautement significatif). Il y a bel et bien influence des différentes modalités sur la qualité de service.

De plus, on a les modalités (niveaux de facteur) suivant les différents variables (facteurs) qui sont hautement significatives pour le contrôle de l'exécution du budget et significative pour le processus budgétaire car les plus-values sont respectivement inférieures à 0.001 et 0.05.

Eu égard aux estimations du pourcentage de la qualité de service, on peut dire que le contrôle du budget influence positivement la qualité de services de la manière suivante : on a une valeur moyenne de qualité de services de -11,340% pour les EMF réalisant un contrôle rigoureux contre -10,627 pour ceux qui réalisent un contrôle moyen de l'exécution du budget.

Il en est de même pour le processus budgétaire en variation inverse : plus la pression budgétaire est forte plus le taux de fermeture de compte s'accroît car pour les EMF qui privilégient une pression budgétaire forte on a eu comme fermeture de comptes 24,680% contre 19,296% pour ceux qui connaissent de pression budgétaire moyenne.

### **Conclusion**

La présente étude a pour objectif d'analyser l'influence des mécanismes de contrôle interne sur la performance financière des institutions de microfinance au Cameroun. Pour ce faire, elle a nécessité l'utilisation des données primaires et des données secondaires que nous avons recueillies sur le terrain à l'aide d'un questionnaire multidimensionnel sur un échantillon constitué des dirigeants de 42 établissements de microfinance choisis sur base stochastique. Les données ainsi collectées ont été analysées à l'aide des tests de KHI-deux, Tukey et Fisher, l'analyse en composante principale (ACP), l'analyse factorielle de composantes multiples (AFCM) et l'analyse de la variance.

Au terme des analyses, il ressort que le chiffre d'affaire est une fonction du contrôle du journal de caisse et de la procédure de contrôle, autrement dit la performance d'une IMF dépend de la qualité du contrôle régulier des comptes. On note que les modalités suivant les différentes variables sont hautement significatives pour la procédure de contrôle et le contrôle de journal de caisse. On peut affirmer sans risque de trop se tromper que la première hypothèse (**H1**) est vérifiée.

S'agissant de la seconde hypothèse, les résultats montrent qu'il y a nécessité de croire que la qualité de service est une fonction du contrôle de l'exécution du budget et du processus budgétaire ; autrement dit la performance d'un EMF est aussi dépendante du contrôle de l'exécution du budget. Il y a dès lors influence des différentes modalités sur la qualité de service. En plus, on a les modalités suivant les différentes variables qui sont hautement significatives pour le contrôle de l'exécution du budget et significatives pour le processus. Plus le contrôle budgétaire est rigoureux, l'entreprise est performante d'un point de vue financier. Cette performance diminue avec le relâchement du contrôle. Aussi, plus la pression

budgétaire est forte, plus le taux de fermeture des comptes s'accroît. Ainsi, l'hypothèse **H2** est également validée.

Les résultats de notre recherche comportent un certain nombre d'enseignements concernant certaines pratiques du contrôle interne : Le contrôle régulier des comptes de trésorerie améliore le chiffre d'affaires de l'EMF, le contrôle de l'exécution du budget améliore la qualité des services, la structure décentralisée réduit le taux d'absentéisme du personnel, le suivi de l'utilisation des crédits par les dirigeants de l'EMF augmente le taux de remboursement. Il est donc clair que la mise en œuvre et la pratique rigoureuse du contrôle interne dans les EMF au Cameroun représentent un levier déterminant de la performance de ces dernières et pourrait contribuer à résoudre les problèmes de pérennité dont font faces ces structures financières.

### Références bibliographiques

Aamoum H. et Gbaoui B. (2020), « Lien entre le capital réputation et la performance financière : Approche par la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 4 : numéro 4 » pp : 21 – 45.

Azzouzi B. Et Haoudi A. (2020) « Actionnariat familial et performance financière: le cas Marocain», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*. « Volume 4 : numéro 2» pp : 86- 108

Besley, T., & Coate, S. (1995). Group lending, repayment incentives and social collateral. *Journal of Development Economics*, 46(1), 1–18.

Bessire, D., Chatelin, C., & Onnee, S. (2007). Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance. *Comptabilité et environnement*, 1–27 mai, France.

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 61–66 juillet–août.

Bourguignon, A. (1998). Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas. *Congrès Performance et Comptabilité, XIXe siècle* (pp. 537–553) V2.

Boyé, S., Hajdenberg, J., & Poursat, C. (2006). Le guide de la microfinance, microcrédit et épargne pour le développement. *Paris: éditions d'organisation*.

Brau, J. C., & Woller, G. M. (2004). Microfinance: A comprehensive review of the existing literature. *Journal of Entrepreneurial Finance*, 9(1), 1–27.

Bruett, T. (2005). Mesurer la performance des institutions de microfinance. Un cadre pour la publication, l'analyse et le suivi. SEEP Network.

Cameroon Tribune (2013). Annonces – communiqué de fermeture de 33 établissements. No 10385/6586 p 10 17 juillet.

Cameroon Tribune (2014). Annonces- fermeture de 84 établissements de microfinance. No 10527/6726 p 25 12 février.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 497–505 July–August.

Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) (2000). Enquête COBAC sur les établissements de microfinance en Afrique Centrale. COBAC.

Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., & Morduch, J. (2007). Financial performance and outreach: A global performance of leading microbanks. *Economic Journal*, 117(517), F107–F133.

de l'épargne à travers les COOPECS », séminaire sur les structures coopératives et mutualistes organisé par la BEAC à Brazzaville (Congo) du 18 au 19/02/1991 P 1- 11/1999 Dossier du mois p 1-15.

Direction Générale du Trésor de la Coopération Financière et Monétaire [DGTCFM] (2016). Microfinance, Bulletin Trimestriel sur le Secteur Financier Camerounais.

*Encyclopédie de gestion*, 2<sup>ed</sup>, Economica, Paris, p 3105-3128

groupes d'initiative commune ». *Formation des responsables coopératifs, Agro-B*

Lelart, M. (2005). De la finance informelle à la microfinance. Paris : Editions des archives contemporaines. *Microfinance Outlook (2015)*. La croissance grâce à un potentiel immense. Responsibility Investment Ag.

Mersland R. et Øystein R. S, (2009), Performance and Governance in Microfinance Institutions, *Journal of Banking and Finance*, vol. 33, n°4, , p. 662-669.

Mersland, R., & Strøm, Ø. R. (2012). The Past and Future of Innovations in Microfinance. *The Oxford Handbooks of Entrepreneurial Finance*, 1–27.

Messomo, E. S. (2013a). Profil des Microentrepreneurs informels bénéficiaires du microcrédit entreprise des institutions de microfinance : le cas du Cameroun. *Thèse de Doctorat Ph. D. Novembre: Université de Douala*.

Messomo, E. S. (2013b). Réglementation et inclusion financière en microfinance au Cameroun. In *La microfinance contemporaine-défis et perspectives*. (Première édition). France: Presses universitaires de Rouen et du Havre décembre.

Messomo, E. S. (2017), Microcrédits et performances financière et sociale des institutions de microfinance au Cameroun, *la revue gestion et organisation*, 9, 79 – 91

Ministère des Finances (2011). Évaluation du secteur de la microfinance au Cameroun. Direction Générale du Trésor de la Coopération Financière et Monétaire.

Mishkin F., (2013), *Monnaie, Banque et Marchés Financiers*”, 10e édition, Broché,.

Morduch J., (1998); *Does Microfinance Really Help the Poor? New Evidence on Flagship Programs in Bangladesh*”, *MacArthur Foundation Project on Inequality - Princeton University, Document de travail.*

Mundlak Y., (1981,), *On the Concept of Non-significant Functions and its Implications for Regression Analysis, American Journal of Agricultural Economics*, vol. 74, n° 1, p. 132-149.

Ndiouma N. et Paget-Blanc E., (2014), *Étude Comparée d’un Effet de Choc Positif du Taux d’Impayé sur les Performances Financière et Sociale : Le Cas des Institutions de Microfinance du Marché Sénégalais, D’épargne et de Développement*, vol. 38, n °1, , p. 45-67

Truchan et Saporta (1997), « *Stratégie des petites et moyennes entreprises* », *in* trust, Ltd.

Tsague M. (1991), « *L’expérience camerounaise en matière de mobilisation de l’emploi*

Tsague M. (2003), « *Guide pour le contrôle interne des sociétés coopératives et des*

Urwick L. F. (1949), *Freedom and coordination*, Londres, management publication

## Annexes

Annexe 1 : les prévisions de l'étude

- **Prévision  $H_1$ - *Le contrôle régulier des comptes de trésorerie influence positivement la performance financière des IMF.***

Call:lm(formula = CA ~ PROCC + q9 - 1)

Residuals:

| Min       | 1Q       | Median   | 3Q      | Max      |
|-----------|----------|----------|---------|----------|
| -24777439 | -7506620 | -1857543 | 6936132 | 42618831 |

Coefficients:

|                            | Estimate | Std. Error | t value | Pr(> t )     |
|----------------------------|----------|------------|---------|--------------|
| PROCCcontrôle externe      | 31301320 | 6359461    | 4.922   | 1.69e-05 *** |
| PROCCcontrôle spécialisé   | 61214461 | 11906220   | 5.141   | 8.53e-06 *** |
| PROCCcontrôle hiérarchique | 33941597 | 6359461    | 5.337   | 4.61e-06 *** |
| q9oui                      | 13523768 | 6457055    | 2.094   | 0.0429 *     |
| q9non                      | 12123768 | 5457055    | 2.094   | 0.0339 *     |

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 14150000 on 38 degrees of freedom

Multiple R-Squared: 0.924, Adjusted R-squared: 0.916

F-statistic: 115.5 on 4 and 38 DF, p-value: < 2.2e-16

Source : l'auteur (sortie LOGICIEL R)

- **Prévision ( $H_2$ - *Le contrôle de l'exécution du budget discipline les employés et accroît la performance des IMF.*)**

Call:

lm(formula = qs ~ q27 + ConB - 1)

Residuals:

| Min     | 1Q     | Median | 3Q    | Max    |
|---------|--------|--------|-------|--------|
| -12.925 | -3.806 | -0.632 | 1.883 | 28.574 |

Coefficients:

|                                | Estimate | Std. Error | t value | Pr(> t )     |
|--------------------------------|----------|------------|---------|--------------|
| q27Forte pression budgétaire   | 24.680   | 2.740      | 9.006   | 5.77e-11 *** |
| q27Pression budgétaire moyenne | 19.296   | 3.254      | 5.929   | 7.12e-07 *** |
| ConBcontrôle moyen             | -10.627  | 3.399      | -3.126  | 0.00339 **   |
| ConBcontrôle rigoureux         | -11.340  | 3.215      | -3.527  | 0.00111 **   |

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 7.55 on 38 degrees of freedom

Multiple R-Squared: 0.8034, Adjusted R-squared: 0.7827

F-statistic: 38.82 on 4 and 38 DF, p-value: 6.16e-13

Source : l'auteur (sortie LOGICIEL R)