

**GOVERNANCE INSTITUTIONNELLE ET PERENNITE DES
ETABLISSEMENTS DE MICROFINANCE AU CAMEROUN**

**INSTITUTIONAL GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY OF
MICROFINANCE INSTITUTIONS IN CAMEROUN**

YOUNGANG Bernadette

Enseignant chercheur

Faculty of Economics and Management Sciences

University of Bamenda

Department of Accounting

Cameroun

bernadette_yougang@yahoo.fr

Date de soumission : 28/03/2021

Date d'acceptation : 30/04/2021

Pour citer cet article :

Youngang. B (2021) «Gouvernance Institutionnelle et Pérennité des Etablissements de Microfinance au Cameroun», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» pp : 1037- 1061.

Résumé

L'organisation institutionnelle d'un pays peut avoir un impact sur le fonctionnement des entreprises qui y opèrent et ceci est d'autant plus important en ce qui concerne les établissements de microfinance. La microfinance, activité financière exercée par des entités agréées n'ayant pas le statut des banques, mais octroyant le crédit et mobilisant l'épargne en marge du crédit bancaire classique, leur pérennité doit être au centre des préoccupations de gouvernance d'entreprise. Mettre en exergue les effets de la gouvernance institutionnelle sur la pérennité des Etablissements de Microfinance (EMF) au Cameroun constitue l'objet de notre travail. L'analyse des données sur un échantillon composé de 98 EMF camerounais de première et deuxième catégories entre 2007 et 2015 par les méthodes d'équations structurelles nous permettent d'obtenir des résultats pertinents. Ainsi, il existe une relation significative entre le respect des ratios prudentiels de la COBAC à l'instar du ratio d'autosuffisance opérationnelle et la pérennité des EMF au Cameroun tandis que la relation est négative entre la poursuite des objectifs sociaux et la pérennité des EMF au Cameroun.

Mots clés : Gouvernance; Pérennité; Ratio; Autosuffisance Opérationnelle; Croissance.

Abstract

Institutional organisation of a country can have an effect on functioning of enterprises which operate and it most important according to microfinance institutions. The microfinance, financial activity exercised by registered entities without banking status, but which grant loans and mobilise savings in the margin of traditional banking's loan, their sustainability must be emphasized in preoccupation of corporate governance. Highlight the effects of institutional governance on the sustainability of Microfinance Institution (MFIs) in Cameroon constitute the object of our work. The methods of structural equations allow us to study a sample composed of 98 Cameroon MFIs of first and second categories between 2007 and 2015. It arises from the analyses that there is a significant relation between the respect of the prudential ratios of the COBAC following the example ratio of operational self-sufficiency and the sustainability of the EMF in Cameroun while the relation is negative between the continuation of the social objectives and the sustainability of the EMF in Cameroon.

Keywords : Governance; Sustainability; Ratio; Operational Self-sufficiency; Growth.

Introduction

La gestion réglementaire doit trouver sa place dans l'architecture institutionnelle d'un pays. Elle doit être soutenue par les différentes institutions impliquées dans sa définition et être mise en œuvre. Le centre de l'exécutif est généralement le point d'ancrage des politiques de gouvernance réglementaire, mais le cadre institutionnel de ces politiques va bien au-delà.

L'approche institutionnelle connue dans chaque pays indique que la gouvernance des entreprises dépend de l'environnement dans lequel elle s'exerce. L'environnement étant en perpétuelle mutation, cela suppose que le cadre institutionnel évolue et subit des changements dans le temps. C'est ainsi qu'apparaît l'importance des institutions dans l'analyse du gouvernement des entreprises introduites par la théorie du changement institutionnel développée par North (1990) sous le prisme des relations que noue l'entreprise avec son environnement entendu au sens large : la théorie des parties prenantes.

L'entreprise est d'abord un projet nourri sur l'environnement et sur elle-même ; ce projet est sous-entendu comme l'ensemble de règles qui fondent le collectif.

Mignon (2009) s'étonnait à juste titre du faible nombre de travaux consacrés à la question de la pérennité. Quand bien même des jeunes entreprises meurent prématurément, quelques hénokiens revendiquent plusieurs siècles d'existence.

La presse se fait d'ailleurs souvent l'écho des pratiques de gouvernance plus ou moins soucieuses de la pérennité de l'entreprise réelle et de son corps social. Certes, on évoque la raison d'être, la mission, la responsabilité sociale ou les engagements citoyens, et pourquoi ne pas imaginer que la pérennité trouve sa place dans ce que recouvrent ces expressions. Mais rien ne semble réellement acquis de ce point de vue (Brechet, 2010). L'objectif de pérennité est très souvent contrebalancé par les arguments de profit, de création de valeur ou tout simplement de rationalité économique. Ce qui nous frappe aussi, c'est l'absence d'une théorie de l'entreprise et de sa gouvernance susceptible de se saisir des dimensions qui vont être ici mises en exergue autour de la question de la pérennité.

Compte tenu de l'importance de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté et l'inclusion financière des plus pauvres, quels sont les mécanismes externes de gouvernance pouvant conduire à leur pérennité au Cameroun?

Pour répondre à cette question, nous allons dans un premier temps présenter les théories basées sur la gouvernance institutionnelle et dans un second temps la méthode d'analyse statistique.

1. Les théories basées sur la gouvernance institutionnelle

Avant de faire la revue de la littérature sur la pérennité des EMF, nous allons d'abord présenter les théories qui fondent la gouvernance institutionnelle.

1.1. La théorie des parties prenantes comme implication de la survie des entreprises

En tant que « théorie des organisations », la théorie des parties prenantes contribue à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation. Elle s'inscrit dans le projet compréhensible de la relation organisation – groupes à la fois comme fondement et comme norme.

Selon Mercier (1999), les parties prenantes sont « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants ». Freeman (1984) les définit comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Les considérations éthiques sont à l'origine des développements de la théorie des parties prenantes, considérations ayant servi à l'élaboration de son aspect normatif.

Pour Donaldson & Preston (1995), les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation. Ce qui implique que : premièrement, les ayants droits sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes, ils sont connus et identifiés ; deuxièmement, les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

C'est au cours des années 1960 qu'émerge le terme de parties prenantes. Selon Freeman (1984), il apparaît pour la première fois en 1963 lors d'une réflexion menée au sein du Stanford Research Institute.

Les enjeux liés au gouvernement de l'entreprise ont en effet conduit à prendre en compte l'ensemble des relations qui existent entre l'entreprise et ses partenaires qui ont largement contribué à l'enjeu pratique de la théorie des parties prenantes.

1.2. La théorie de la dépendance envers les ressources : une incitation à l'adoption des principes de bonne gouvernance et gage de la pérennité de l'organisation

Pour Pfeffer & Salancik (1978), pères fondateurs de cette théorie, les entreprises évoluent dans un environnement au sein duquel elles sont dans l'obligation de se procurer un certain nombre de ressources pour garantir leur survie. Sans l'obtention de ces ressources, la survie de l'organisation pourrait être menacée.

De ce fait, les acteurs externes à l'organisation et leurs attentes deviennent fondamentaux et l'organisation se devra de maintenir sa légitimité ainsi qu'une certaine coalition pour survivre.

Comme le souligne Borchani (2004), cette approche reconnaît l'importance des ressources et compétences de l'organisation lors du choix des alternatives stratégiques. En effet, ces dernières ne sont pas liées à l'environnement uniquement mais, de plus en plus, aux ressources propres de l'entreprise. Les meilleures ressources sont souvent les ressources intangibles telles que la culture et le know-how technologique. La possession d'un certain nombre de compétences ou de ressources valorisées par l'environnement placera notamment l'entreprise dans une situation favorable vis-à-vis des autres organisations (ou acteurs) nécessaires à sa survie.

Ici, l'environnement est le principal acteur. L'action managériale est d'ailleurs envisagée dans une conception très restreinte, les membres de l'équipe dirigeante ne bénéficiant que d'une marge de manœuvre extrêmement réduite. Leurs caractéristiques personnelles s'effacent du fait des contraintes environnementales et organisationnelles s'imposant à eux. Les dirigeants se voient donc endosser un rôle symbolique.

1.3. Gouvernance institutionnelle: gage de la pérennité des EMF

Les études de Mersland & Strøm (2009) et Hartarska (2005) montrent que les meilleurs mécanismes de gouvernance pour les entreprises sur des marchés matures ont généralement peu d'influence en microfinance. Dans cette optique, une approche différente et plus spécifique est nécessaire afin de mieux identifier et comprendre le système de gouvernance, ce qui pourrait permettre aux EMF (Etablissements de Microfinance) d'atteindre leurs objectifs et d'accroître leur survie à long terme.

Dans le débat actuel sur le potentiel de la microfinance, les arguments sont basés sur l'hypothèse selon laquelle il faut multiplier les services financiers et, ainsi, permettre aux populations pauvres d'y avoir accès. Cette priorité donnée aux performances financières (Guérin & Servet, 2005) relègue au second plan la dimension sociale, celle-ci étant considérée comme intrinsèque aux activités des établissements de microfinance (Lapenu & al. 2004). Ce courant, qui fait référence à une volonté d'autonomie financière des EMF, est qualifié d'institutionnaliste (Morduch, 2000). El Bakouchi & al. (2021) pensent que être socialement responsable envers ses clients consiste pour un EMF à évaluer l'accomplissement des objectifs sociaux qu'il s'est fixé. Ces objectifs varient naturellement d'un EMF à un autre et concernent aussi bien la réduction de la pauvreté que la création d'emplois, la protection des clients que le développement d'entreprises.

D'après le PNUD (1999), pour être pérennes, les EMF doivent toucher une clientèle nombreuse et devenir financièrement autonomes. Le rayonnement est le but premier de la microfinance, à savoir donner au plus grand nombre de personnes très pauvres un accès à des services financiers de qualité. Il est impératif de se préoccuper du rayonnement de l'établissement parce qu'il y a des millions de ménages et d'entreprises qui n'ont pas accès à ses services. Pour pouvoir toucher cette population, les EMF doivent avoir les moyens d'étendre notablement leurs opérations.

De même, il ressort des travaux de De Briey (2005) que les institutions telles que la Banque Mondiale ou les Nations Unies militent en faveur de la construction des « marchés financiers intégrants » afin de mettre en place des systèmes de microfinance pérennes qui touchent un grand nombre de populations pauvres. Elles préconisent l'institutionnalisation des programmes de microfinance. En d'autres termes, il faut mettre en place les EMF rentables, qui répondraient aux lois des marchés financiers concurrentiels et feraient appel à un mode de gouvernance efficace.

Les études de CGAP (2002) montrent que la pérennité est la condition essentielle de réussite pour la microfinance. La pérennité désigne la capacité d'un EMF à assumer la totalité de ses coûts au moyen des intérêts et autres frais versés par ses clients et plus particulièrement son caractère permanent et perpétuel. Les EMF financièrement pérennes peuvent devenir un élément permanent du système financier : ils sont capables de poursuivre leurs opérations même après la disparition des subventions et prêts bonifiés.

Perrin (2003) pense que les EMF se concentrent sur leur renforcement institutionnel et leur pérennité. La microfinance se formalise graduellement en développant les normes mondialement reconnues. Les subventions des donateurs diminuent afin de limiter une compétition biaisée entre opérateurs; et permettre l'essor d'un marché plus transparent et équilibré avec l'émergence de gros opérateurs pouvant s'autofinancer et devenir économiquement viable sur le long terme.

Le CGAP (2003) épouse également l'idée de Perrin (2003) dans la mesure où il déclare que la microfinance ne pourra fonctionner à grande échelle et de façon durable que si les services financiers offerts aux pauvres sont intégrés à l'ensemble des systèmes financiers des pays en développement. Une telle intégration permet un meilleur accès aux capitaux, une protection plus réelle de l'épargne des pauvres et une amélioration de la légitimité et de la professionnalisation du secteur.

Bomba (2006) pense qu'un accent particulier doit être mis sur le capital propre et la mobilisation de l'épargne locale. Cette dernière permet de limiter la dépendance vis-à-vis de l'extérieur; et constitue un apport en ressources à bon prix. De ce fait, elle exerce un effet positif sur la rentabilité des institutions et facilite le respect des normes prudentielles.

Asttiene & Daoui (2020) affirme que la gestion des risques constitue une partie intégrante des structures dites de "pilotage" qui apporte une garantie sur la gouvernance des institutions, notamment celles qui appartient à la sphère publique en étant régie par un cadre réglementaire. Ils ont exposé dans leur étude les principaux concepts du management des risques en tant que partie intégrante de la gouvernance en mettant en exergue une approche de la gouvernance en lien avec la gestion des risques dans une logique de présentation d'un management intégré et global de l'entreprise.

Compte tenu des principaux résultats que nous venons de présenter, il existe une relation entre la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes par les entreprises et leur pérennité. Mais ces études sont réalisées dans d'autres pays avec des contextes différents ou dans d'autres secteurs d'activités. Ces différents travaux nous amènent à formuler les hypothèses suivantes :

H1 : Plus le ratio d'autosuffisance opérationnelle de l'EMF serait supérieur ou égal à la norme COBAC, plus l'EMF est pérenne.

H2 : Plus l'EMF servirait les populations vivant en dessous du seuil de pauvreté, plus l'EMF est pérenne.

2. Echantillonnage, Operationalisation des Variables et Choix de La Methode d'Estimation

La méthodologie de recherche peut être définie comme un ensemble de moyens que le chercheur peut utiliser afin d'obtenir l'information nécessaire à la résolution d'un problème donné. Elle suit généralement une démarche classique qui comporte deux approches :

- la démarche hypothético-déductive qui consiste à entreprendre une approche de test sur une ou plusieurs hypothèses ;
- la démarche empirico-déductive qui, quant à elle, consiste en la construction de la théorie à partir des faits observés et de l'expérience.

Dans le cadre de notre étude, la démarche adoptée est hypothético-déductive.

2.1. L'échantillonnage

Le processus de collecte des données d'une recherche hypothético-déductive suppose le respect d'une certaine norme : le choix d'un échantillon issu d'une population cible, la collecte des informations.

La population d'étude est l'ensemble des éléments concernés par l'objet de cette étude. La population cible retenue pour notre enquête est constituée des établissements de microfinance indépendants et en réseaux installés dans trois régions du Cameroun (Centre, Littoral et Ouest). Nous avons sélectionné les EMF de notre population selon deux critères (EMF publiés au 30 juin 2012 par le Ministère des Finances et ceux ayant obtenus l'agrément au plus tard en fin 2006). En clair, pour faire partie de notre échantillon, un EMF doit non seulement figurer sur la liste des EMF publiée par le MINFI en 2012, mais avoir obtenu son agrément au plus tard en fin 2006 dans le but d'obtenir une représentativité théorique, c'est-à-dire une homogénéité des cas du point de vue de la recherche (Royer & Zarlowski, 1999).

Il existe plusieurs méthodes de sélection d'un échantillon. Ces méthodes peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les méthodes probabilistes ou aléatoires et les méthodes empiriques (Royer & Zarlowski, 1999). Dans le cadre de notre recherche, c'est la méthode par quotas qui est retenue. Elle consiste à fixer à partir des statistiques disponibles sur la population étudiée, les proportions désirées d'entreprises et on interroge n'importe quelle entreprise pourvu qu'on respecte les proportions fixées. La taille de l'échantillon est de 98 EMF indépendants et en réseaux des régions du Centre, Littoral et de l'Ouest du Cameroun. La méthode par quotas permet d'obtenir une certaine représentativité de la population étudiée. Elle fait partie des méthodes empiriques.

2.2. La méthode de collecte des données

Théoriquement, il existe une relation étroite entre le type de recherche envisagé et la méthode de collecte des données. C'est ainsi qu'on distingue trois types de recherche : la recherche exploratoire ; la recherche descriptive et la recherche causale. Notre étude a pour objectif de mettre en évidence l'impact de la gouvernance institutionnelle sur la pérennité des EMF au Cameroun. La méthode utilisée pour collecter les données est l'enquête par questionnaire.

2.3 Opérationnalisation des variables

L'étude d'une variable par rapport à une autre se fait par l'analyse bidimensionnelle. Les variables sont reliées par une causalité. L'étude implique à cet effet la détermination des facteurs qui pouvant influencer, causer ou occasionner le phénomène.

Dans le cadre de cet article, les variables indépendantes et les variables dépendantes interviennent. La variable indépendante est considérée comme le facteur déterminé tandis que la variable dépendante comme le facteur déterminant.

Les variables indépendantes sont liées aux mécanismes de gouvernance institutionnelle à savoir la réglementation du secteur et la mission des EMF. La réglementation est essentiellement mesurée par les ratios et principalement celui d'autosuffisance opérationnelle tandis que la mission est mesurée par les activités et services rendus par les EMF.

Le ratio d'autosuffisance opérationnelle traduit la capacité de l'établissement à couvrir ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation. Par conséquent, elle mesure le degré avec lequel les revenus d'opérations (sans subventions) couvrent les dépenses y afférentes. C'est un indicateur de viabilité, car les institutions qui ne peuvent pas couvrir leurs coûts opérationnels auront toujours recours à l'endettement ou au refinancement pour être en mesure de fonctionner. Généralement, ce ratio doit être supérieur à 100% pour que l'EMF génère suffisamment de revenus de ses opérations pour couvrir l'ensemble de ses charges administratives.

2.3.1 Construction de l'indicateur de mesure de performance sociale SPI

La construction de l'indicateur de performance sociale (SPI) s'appuie sur les dimensions utilisées pour l'élaboration de l'outil SPI de CERISE. Cependant, l'indicateur construit dans le cadre de ce travail présente des nuances utilisées par CERISE. Premièrement, tous les indicateurs de l'outil SPI de CERISE n'ont pas été retenus, ceci principalement parce qu'ils étaient non applicables au cas du Cameroun. Deuxièmement, la méthodologie utilisée pour agréger les quatre dimensions en un indicateur unique de performance sociale diffère de celle de CERISE. En effet, contrairement à la méthode de CERISE qui consiste à additionner les scores obtenus pour les quatre dimensions, l'approche adoptée pour la construction d'un indicateur global est l'utilisation d'une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC), réalisée sur les différentes dimensions.

Le tableau 1 suivant présente les résultats des différentes procédures de validation des construits réflexifs du modèle de mesure de la performance sociale des EMF :

Tableau 1 : Les dimensions de la performance sociale des EMF

#Item	Libellé
Dimension1	Ciblage des pauvres et des exclus
Dimension2	Produits et services

Dimension3	Amélioration du capital social et du capital politique des clients
Dimension4	Responsabilité Sociale

Source : Yougang (2018)

2.3.2 Les méthodes statistiques utilisées

Le traitement des données s’est fait à l’aide des techniques statistiques descriptives. Nous avons utilisé les méthodes descriptives (tri à plat), les méthodes explicatives (khi-deux) et l’analyse économétrique.

Le tri à plat encore appelée tabulation simple, consiste à réorganiser des valeurs prises par une variable. Elle consiste à rassembler les valeurs prises par une variable de manière à pouvoir construire des tableaux de fréquence issus des pourcentages réalisés par variable à l’analyse proprement dite.

Le test de khi-deux est l’analyse discriminante qui est utilisée pour notre étude. On aurait dû utiliser l’analyse en composante principale, mais comme nos variables ne sont pas si nombreuses, nous avons utilisé le test de distribution de Khi-deux. Ce test consiste à peser les poids relatifs par rapport à chaque modalité d’une variable.

L’analyse économétrique a permis d’évaluer l’impact de la gouvernance institutionnelle de l’EMF sur la pérennité de celui-ci. L’analyse économétrique effectuée grâce à un modèle d’équations structurelles a permis de mieux cerner les différentes corrélations qui lient les variables ainsi que leurs significativités. Les macros programmes à partir du logiciel XLSTAT ont permis de tester le modèle conceptuel de base.

2.4 Résultats : Analyse de l’impact des mécanismes externes de gouvernance sur la pérennité des établissements de microfinance

Le tableau 2 ci-dessous présente l’échantillon d’EMF retenus pour l’enquête par région.

Tableau 2: Echantillon d’EMF retenus pour l’enquête

	Cat1	Cat2	Total
Yaoundé	12	10	22
Douala	28	22	50
Bafoussam	22	4	26
Total	62	36	98

Source: Yougang (2018)

La microfinance étant la finance de proximité et ayant vu le jour dans le souci de bancariser ceux qui n’étaient pas « bancables », la taille de notre échantillon se justifie dans la répartition

géographique. En effet, Douala est une ville économique dont le commerce représente la principale activité, raison pour laquelle les EMF prolifèrent dans cette ville pour servir les petits épargnants ; Bafoussam étant une ville agricole, le nombre d'EMF de notre échantillon dans cette ville est non négligeable du fait de la présence des paysans qui ont besoin des services microfinanciers ; Yaoundé étant par contre la capitale politique dans laquelle les services publics sont concentrés, le nombre d'EMF de notre échantillon qui s'y trouve est plus réduit par rapport à Douala et Bafoussam. Ceci se justifie par le fait que la majeure partie de la population de la ville de Yaoundé travaille dans l'administration et n'a pas besoin des services des EMF.

Le tableau 3 ci-dessous présente la répartition des EMF en fonction de leur nombre moyen d'employés et leur âge moyen.

Tableau 3: Répartition des EMF selon leur nombre moyen d'employé et l'âge moyen

	Cat1 (n=62)	Cat2 (n=36)	Ensemble (n=98)
Nombre moyen d'employés	44	107	69
Age moyen des EMF (en années)	14,65	13,78	14,33

Source Notre enquête

Les EMF de deuxième catégorie recrutent plus d'employés que les EMF de première catégorie. Ceci se justifie par le fait que les clients des EMF de deuxième catégorie sont plus nombreux que ceux de la première d'autant plus qu'on ne devient client de la première catégorie qu'après avoir été membre. Le nombre moyen d'employés de la première catégorie est de 44 tandis que celui de la deuxième catégorie est de 107.

L'âge moyen des EMF de la première catégorie est plus élevé que celui des EMF de la deuxième catégorie du fait de l'appartenance des clients à l'EMF de la première catégorie. Par conséquent, ils se sentent concernés et font preuve de plus de responsabilité. Par contre, certains EMF de la deuxième catégorie cessent d'exister du fait de la défaillance de certains clients qui, n'étant pas membres de l'établissement, ne sont pas concernés par *l'affectio societatis*.

Tableau 4 : Répartition des EMF selon les caractéristiques individuelles de leur dirigeant

		Cat1 (n= 62)	Cat2 (n=36)	Ensemble (n=98)
Le sexe du DG	masculin	93,5%	83,3%	89,8%
	féminin	6,5%	16,7%	10,2%
L'âge du DG	moins de 40 ans	19,4%	33,3%	24,5%
	entre 40 et 60 ans	61,3%	44,4%	55,1%
	plus de 60 ans	19,4%	22,2%	20,4%

Source Notre enquête

Les directeurs généraux des EMF de notre échantillon sont en majorité des hommes tant pour ceux de la première catégorie (93,5%) que pour ceux de la deuxième catégorie (83,3%) selon le tableau 4. Malgré le fait que les femmes sont plus diplômées que les hommes et mieux formées, elles sont toujours cantonnées dans les mêmes secteurs, les mêmes fonctions et les mêmes niveaux hiérarchiques. Il faut bien se rendre à l'évidence que les barrières les plus solides sont celles qui existent dans les milieux du pouvoir, celui du pouvoir économique, tout autant que celui du pouvoir politique (INSEE, 2004).

2.4.1 Mesure de la performance financière des EMF de notre échantillon

Le **tableau 5** ci-dessous présente un certain nombre de ratios « standards » et de statistiques permettant une appréciation globale de la performance financière des EMF au Cameroun. En s'intéressant premièrement, au rendement des actifs (ROA), on constate que, de façon générale, les EMF sont rentables. On enregistre un ROA moyen de 137,2 %. Concernant l'autosuffisance opérationnelle, la valeur moyenne est de 303,7 %. Cette valeur étant supérieure à 100 %, cela signifie que, de manière globale, les revenus financiers des EMF permettent de couvrir leurs charges d'exploitation. Il faut remarquer que la valeur moyenne (303,7%) de l'autosuffisance opérationnelle des EMF est supérieure à la norme mondiale qui est de 134,5%.

Tableau 5 : Indicateurs de la Performance Financière

	Moyenne	Ecart- type	Médiane
AO	303,7	300,0	185,4
ROA	137,2	624,9	8,9

Source : Notre enquête

Toutefois, la moyenne étant sensible aux valeurs extrêmes, cette dernière statistique ne permet pas d'apprécier, à elle seule, la situation des EMF en matière d'autosuffisance. Ainsi, Il est également intéressant d'évaluer le pourcentage d'EMF « autosuffisants » par région, par catégorie, par leur qualité ainsi que le pourcentage du capital détenu par les salariés non dirigeants comme l'indique le **tableau 6** ci-dessous.

Tableau 6: Autosuffisance et caractéristiques de l'EMF (pourcentage ligne)

		EMF non autosuffisant	EMF autosuffisant	Total
Région	Centre	66,7%	33,3%	100,0%
	Littoral	26,3%	73,7%	100,0%
	Ouest	71,4%	28,6%	100,0%
A quelle catégorie appartient votre EMF	1 ^{ere} catégorie	35,3%	64,7%	100,0%
	2 ^e catégorie	50,0%	50,0%	100,0%
Qualité de l'EMF	Indépendant	44,4%	55,6%	100,0%
	En réseau	36,4%	63,6%	100,0%
Les salariés non dirigeants détiennent une partie du capital	Non	44,4%	55,6%	100,0%
	Oui	36,4%	63,6%	100,0%

Source Yougang (2018)

Dans la région du Centre, 33,3% d'EMF de notre échantillon sont autosuffisants contrairement à la région du Littoral où les EMF autosuffisants sont de 73,7% tandis que la région de l'Ouest ne compte que 28,6% d'EMF autosuffisants.

Quant à la qualité des EMF, 55,6% de ceux qui sont indépendants ont une autosuffisance opérationnelle tandis que 63,6% d'EMF en réseau sont opérationnellement autosuffisants. Nous pouvons dire à cet effet que les EMF ayant à leur tête un organe faîtière et qui y rendent compte de leur gestion atteignent plus facilement leur autosuffisance opérationnelle contrairement à ceux qui sont autonomes tant sur le plan de contrôle que de gestion. 55,6% des EMF dont l'actionnariat des salariés non dirigeants est absent ont atteint l'autosuffisance opérationnelle alors que 63,6% des EMF dont les salariés non dirigeants participent à l'actionnariat sont opérationnellement autosuffisants. De ces statistiques, nous pouvons dire que la détention du capital par les salariés non dirigeants a une incidence sur l'autosuffisance opérationnelle de l'EMF.

2.4.2 Mesure de la performance sociale des Etablissements de Microfinance

Nous allons présenter l'analyse des items de mesure de la performance sociale dans un premier temps (**tableau 7**) avant de procéder à l'analyse détaillée en fonction de la localisation géographique de l'EMF, de sa catégorie, de sa qualité ainsi que de la détention du capital.

Tableau 7: Analyse de la validité du modèle de mesure de la performance sociale des EMF

Cross-loadings	SPI
Ciblage des pauvres et des exclus	0,657
Produits et services	0,757
Amélioration du capital social et du capital politique des clients	0,735
Responsabilité Sociale	0,514
Fiabilité du composite	0,8
Alpha de Cronbach	0,6
Variance moyenne extraite	0,5

Source Yougang (2018)

Toutes les contributions factorielles (*factor loadings*) des dimensions qui sont censées mesurer la performance sociale sont supérieures à 0,5 et significatives. La validité convergente de l'échelle de mesure est validée. L'analyse du tableau ci-dessus permet de constater que les conditions requises pour assurer la validité des dimensions de qualité réflexive du produit sont assurées : la valeur de l'alpha de cronbach étant supérieure à 0,5 (0,6 dans ce cas), l'homogénéité des échelles est donc suffisante.

Tableau 8 : Performance sociale

	Effectifs	Pourcentage
EMF socialement non performant	46	46,9
EMF socialement performant	52	53,1
Total	98	100,0

Source Yougang (2018)

Le tableau ci-dessus montre que 52% des EMF de notre échantillon sont socialement performants contre 46% qui ne le sont pas. Mais cette analyse ne nous permet pas de conclure que les EMF de notre échantillon sont socialement performants compte tenu de toutes les caractéristiques de notre échantillon. Nous allons à présent étudier la performance sociale des

EMF en tenant compte de leurs caractéristiques à savoir localisation, catégorie, qualité et détention du capital.

Le **tableau 9** présente les statistiques descriptives des objectifs sociaux des établissements de microfinance de notre échantillon en fonction des caractéristiques de ces derniers.

Tableau 9: Performance sociale et caractéristiques de l'EMF (pourcentage ligne)

		Performance sociale	
		EMF socialement non performant	EMF socialement performant
Région	Centre	54,5%	45,5%
	Littoral	48,0%	52,0%
	Ouest	38,5%	61,5%
A quelle catégorie appartient votre EMF	1 ^{ère} catégorie	45,2%	54,8%
	2 ^e catégorie	50,0%	50,0%
Qualité de l'EMF	Indépendant	54,5%	45,5%
	En réseau	31,3%	68,8%
Les salariés non dirigeants détiennent une partie du capital	Non	45,9%	54,1%
	Oui	50,0%	50,0%

Source Yougang (2018)

Dans la région du Centre, 45,5% d'EMF de notre échantillon sont socialement performants contrairement à 52% dans le Littoral et 61,5% dans l'Ouest. Nous pouvons dire que ces statistiques relèvent du fait que Yaoundé étant la capitale politique, ses habitants ne s'intéressent pas beaucoup à la finance de proximité comme ceux de la ville de Douala qui est la capitale économique. Le nombre se trouve encore plus élevé à Bafoussam à cause de sa forte concentration en population paysanne, ce qui pousse les EMF de cette ville à faire plus dans le social.

Pour ce qui est de la forme juridique des EMF de notre échantillon, 54,8% appartenant à la première catégorie sont socialement performants contre 50% appartenant à la deuxième catégorie. Ceci peut se justifier par la fonction même des EMF de la première catégorie qui consiste de collecter l'épargne de leurs membres qu'ils octroient sous forme de crédits exclusivement à ceux-ci.

45,5% d'EMF indépendants sont socialement performants tandis que 68,8% d'EMF en réseau le sont. Cette différence peut s'expliquer par le fait que les EMF en réseau sont contrôlés et l'organe faïtier veille sur la bonne marche des établissements et évite ainsi à ces derniers de se détourner de leur mission première qui est celle de la lutte contre la pauvreté.

54,1% des EMF de notre échantillon dont les salariés non dirigeants ne détiennent aucune partie du capital sont socialement performants contrairement à 50% d'EMF socialement performants dont les salariés non dirigeants détiennent une fraction du capital. Nous pouvons dire que le fait que les salariés non dirigeants détiennent une partie du capital de l'EMF n'influence en rien sa performance sociale en ce sens que 50% d'EMF dont les salariés détiennent une partie du capital sont socialement performants et 50% ne le sont pas. ce qui corrobore les résultats des travaux de Elouadi & Er.rommani (2021) sur un échantillon de 33 entreprises Marocaines ayant réalisé au moins une opération d'actionnariat salarié après être introduites en bourse. En utilisant le taux moyen de la rentabilité net et la moyenne du résultat net, il en ressort que les tests effectués avec le logiciel SPSS ne montrent pas d'impact de l'actionnariat salarié sur la création de valeur financière de ces entreprises.

2.4.3 Mesure de la pérennité des Etablissements de Microfinance

Le **tableau 10** récapitule les différents éléments retenus pour mesurer la pérennité des EMF de notre échantillon eu égard aux dimensions de la pérennité selon Mignon (2001)

Tableau 10: Les dimensions de la pérennité et leurs items

Dimension	#Item	Libellé
Contrôle	S4Q1	Le capital de votre entreprise est détenu par les mêmes actionnaires depuis plus de 5 ans
	S4Q2	La durée minimale du mandat du DG au sein de votre entreprise est de 5 ans
Direction	S4Q3	Le DG est recruté dans la même famille
	S4Q4	Le DG est recruté dans le groupe des actionnaires
Activités	S4Q5	Votre entreprise perpétue les mêmes valeurs d'année en année
	S4Q6	Vous adoptez une politique liée à la diversification et aux innovations de vos produits et services
	S4Q7	Votre entreprise adopte une politique de fidélisation de son personnel
	S4Q8	Votre entreprise prend l'avis de ses clients afin de mieux adapter

		les produits et services à leurs besoins
Organisationnelle	S4Q9	Le nombre d'employés ayant quitté l'entreprise sur les 3 dernières années est très faible
	S4Q10	La durée minimale du contrat d'un employé au sein de votre entreprise est d'au moins 5 ans

Source Notre enquête

Dans la littérature, trois angles complémentaires peuvent être envisagés pour rendre compte de la pérennité de l'activité dédiée à l'innovation : l'un considère l'acteur comme source principale de créativité organisationnelle, l'autre privilégie l'organisation comme facteur d'innovation et le troisième se focalise sur la technologie pour susciter de nouvelles orientations. Les items de mesure de la pérennité dans cette partie sont la perpétuation des mêmes valeurs d'années en années dans l'entreprise, l'adoption d'une politique de fidélisation du personnel, l'adoption d'une politique liée à la diversification et aux innovations des produits et services des EMF, la prise en compte de l'avis des clients dans le but de mieux adapter les produits et services à leurs besoins, la durée minimale du contrat d'un employé au sein de l'EMF. Tous ces indicateurs nous permettent de mieux apprécier la pérennité de l'activité et celle de l'organisation via le maintien des ressources et compétences, l'innovation ainsi que l'esprit d'entreprise.

Tableau 11: vérification des dimensions de la pérennité

	contrôle	Direction	Organisationnelle	Activité
S4Q1	0,824	-0,353	0,197	-0,012
S4Q2	0,824	0,026	0,088	0,054
S4Q3	-0,088	0,844	-0,042	0,014
S4Q4	-0,247	0,844	-0,014	-0,026
S4Q5	0,186	0,130	0,312	0,077
S4Q6	0,327	-0,111	0,710	0,143
S4Q7	-0,006	0,037	0,848	0,166
S4Q8	0,086	-0,071	0,873	0,074
S4Q9	-0,037	-0,095	0,154	0,773

S4Q10a	0,076	0,084	0,092	0,773
--------	-------	-------	-------	--------------

Source: Yougang (2018)

Il ressort de ce **tableau 11** que la perpétuation des mêmes valeurs d'années en années par les EMF de notre échantillon est en dessous de 50% (0,312). Nous pouvons dire que cette variable ne peut pas nous permettre de dire si la pérennité organisationnelle est assurée au sein des EMF de notre échantillon. Par contre, les autres items de mesure de la pérennité de projet sont à plus de 50% (0,710) pour l'adoption de l'innovation et de la diversification des produits et services, 0,848 pour la fidélisation du personnel, 0,873 pour la prise en compte de l'avis des clients, 0,773 pour le nombre d'employés ayant quitté l'entreprise les trois dernières années et 0,773 pour la durée minimale de 5 ans du contrat de travail des employés. Ce qui pose la question de la participation à la décision pour les contractants qui encourent des risques.

L'item S4Q5 n'étant pas suffisamment corrélé à la pérennité organisationnelle, il a été ignoré par la suite.

Tableau 12: confirmation des dimensions de la pérennité

<i>Contributions croisées(cross loadings) *</i>	contrôle	Direction	Organisationnelle	Activité
S4Q1	0,824	-0,353	0,157	-0,012
S4Q2	0,824	0,027	0,091	0,054
S4Q3	-0,088	0,844	-0,070	0,014
S4Q4	-0,246	0,844	-0,022	-0,026
S4Q6	0,327	-0,111	0,719	0,143
S4Q7	-0,006	0,037	0,866	0,166
S4Q8	0,087	-0,071	0,873	0,074
S4Q9	-0,037	-0,095	0,175	0,773
S4Q10a	0,076	0,085	0,062	0,773

* *Les contributions sont significatives : la procédure de bootstrap donne des valeurs de $t > 1,96$ pour les indicateurs.*

Source : notre enquête

L'analyse du tableau ci-dessus permet de constater que les conditions requises pour assurer la validité des dimensions réflexives de pérennité des EMF sont assurées : l'homogénéité des

échelles est suffisante, la validité convergente ainsi que la validité discriminante sont acceptables.

Nous allons vérifier les dimensions de la pérennité selon les caractéristiques propres aux EMF de notre échantillon à travers le **tableau 13**.

Tableau 13: Moyenne des dimensions de la pérennité selon les caractéristiques des EMF

		Pérennité de contrôle	Pérennité de direction	Pérennité Organisationnelle	Pérennité des Activités
Région	Centre	60,83	31,18	74,63	55,87
	Littoral	56,64	42,88	85,03	64,02
	Ouest	40,84	37,98	62,01	61,86
A quelle catégorie appartient votre EMF	1 ^{ère} catégorie	49,97	41,63	74,93	59,12
	2 ^è catégorie	59,27	34,33	79,44	65,92
Qualité de l'EMF	Indépendant	54,23	40,38	74,18	62,29
	En réseau	51,66	36,01	81,56	60,25
Les salariés non dirigeants détiennent une partie du capital	Non	52,82	37,13	78,49	61,93
	Oui	55,16	44,56	70,73	60,67

Source Yougang (2018)

Les EMF du Littoral ont une pérennité organisationnelle et une pérennité des activités plus élevées que celles des EMF du Centre et de l'Ouest. En conclusion, la pérennité de projet des EMF du Littoral est plus élevée que celle des EMF du Centre et de l'Ouest. Ceci peut se justifier par le fait que Douala étant la capitale économique où sont concentrées les activités commerciales, les EMF de cette ville atteignent rapidement leur autosuffisance opérationnelle et couvre facilement leurs charges.

Les EMF de la deuxième catégorie ont une pérennité de l'organisation et une pérennité des activités plus élevées que celles des EMF de la première catégorie. La pérennité de projet est alors plus élevée dans les EMF de deuxième catégorie que dans les EMF de première catégorie. Nous pouvons à cet effet dire que ceci s'explique par le fait que les EMF de

deuxième catégorie fonctionnent comme les banques classiques où les objectifs commerciaux priment sur les objectifs sociaux, ce qui entraîne rapidement une performance financière.

La pérennité organisationnelle est plus élevée dans les EMF en réseau tandis que la pérennité des activités est plus élevée dans les EMF indépendants. ceci peut s'expliquer par le fait que les EMF en réseau ont à la tête un organe faitier à qui ils rendent compte de leur gestion alors que les EMF indépendants sont plus tournés vers la diversification des produits et l'innovation.

La pérennité de l'organisation et la pérennité des activités sont plus élevées dans les EMF où les salariés non dirigeants ne participent pas à l'actionnariat salarié. La pérennité de projet étant atteinte lorsque les savoirs faire, connaissances et compétences sont valorisées au sein de l'entreprise, la non détention du capital par les salariés non dirigeants favoriserait les relations de travail et conduirait à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes à la vie de l'entreprise.

2.4.4 Test de l'impact de la gouvernance institutionnelle sur la pérennité des Etablissements de Microfinance au Cameroun

Le **tableau 14** présente l'équation de régression des hypothèses 1 et 2 qui testent l'effet de l'autosuffisance opérationnelle et du service des populations vivant en dessous du seuil de pauvreté sur la pérennité.

Tableau 14: Test de l'impact des mécanismes externes de gouvernance sur la pérennité

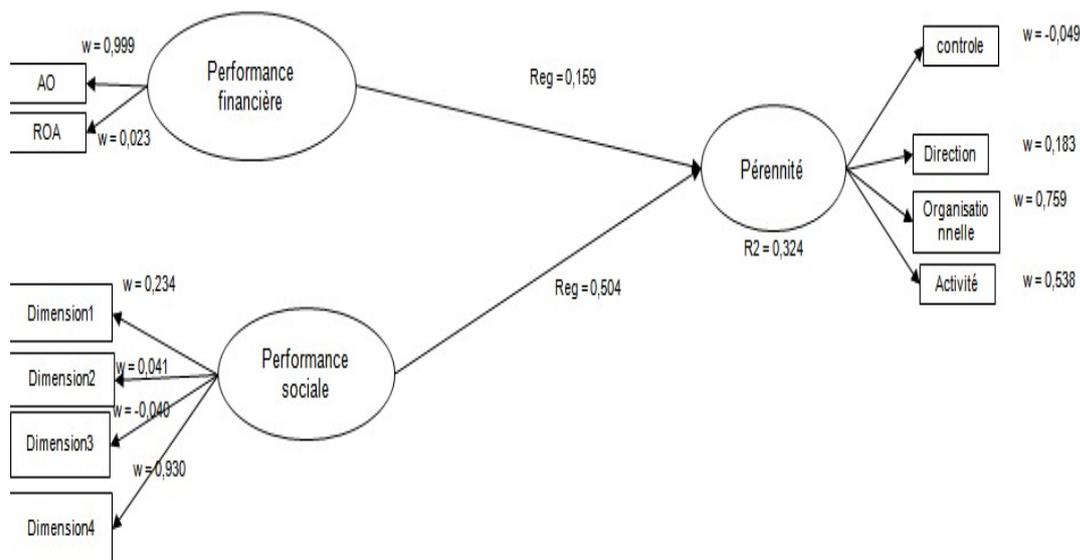
Régression	Equation de régression					
	Equation de régression : Y (pérennité)					
	Y= 0,504 Performance financière+ 0,159 Performance sociale					
	(p= 0,000; R²= 0,324 R² ajustée= 0,370)					
		Valeur	Erreur standard	t	Pr> t 	f²
	Performance financière	0,159	0,088	1,811	0,073	0,346
	Performance sociale	0,504	0,088	5,731	0,000	0,035

Source Yougang (2018)

Il ressort de la lecture du tableau ci-dessus qu'il existe une relation significative entre la gouvernance institutionnelle et la pérennité (p= 0,000 ; R- deux= 0,324 ; R- deux ajustée= 0,370). Ainsi, le coefficient associé à la performance sociale n'est pas significatif au seuil de

5%. La performance financière ($Pr > |t| = 0,00$) exerce un effet significatif et positif sur la pérennité de 34,5%. L'hypothèse H1 est validée alors que l'hypothèse H2 est rejetée.

Figure 1 : Résumé du modèle d'équation structurelle des hypothèses H1 et H2



Source : Yougang (2018)

Conclusion

L'hypothèse H1 est validée. Ce qui corrobore le règlement de la commission bancaire selon lequel les établissements de microfinance doivent communiquer tous les six mois au secrétariat général de la COBAC (organe de contrôle), un ensemble de documents parmi lesquels figurent les ratios prudentiels faisant ressortir des informations sur l'évolution de l'activité. De ces indicateurs peut être faite une analyse financière de ces EMF au travers de l'examen des différents agrégats, mais surtout l'analyse du respect des dispositions réglementaires (R-COBAC EMF 2002/19). Ainsi, l'EMF qui respecte ces normes et ratios prudentiels pourra échapper au sort dont font face la plupart des EMF de nos jours.

L'hypothèse H2 n'est pas validée. Ce qui infirme les études de Rock & al. (1998) selon lesquelles les EMF ont vu le jour dans le souci de répondre aux besoins des ménages pauvres que les banques classiques n'ont pas pu satisfaire. De nombreux EMF ont prouvé sous

d'autres cieux que les objectifs de couverture des clients et de rentabilité ne sont pas incompatibles, et le but social consistant à offrir des services aux gens très pauvres et aux exclus des banques n'empêche pas de générer des bénéfices. Mais dans notre contexte, tel n'est pas le cas pour les EMF de notre échantillon. Il est donc impératif que l'EMF qui souhaite perdurer dans notre contexte oriente ses objectifs dans le commercial. Cette différence dans les résultats peut être due au fait que les études antérieures ont eu lieu dans les pays développés contrairement au notre qui est un pays en voie de développement.

Le but de cet article était de mettre en évidence les mécanismes de la gouvernance institutionnelle sensés influencer la pérennité des établissements de microfinance au Cameroun par le test des hypothèses H1 et H2. Nous avons présenté dans un premier temps le cadre méthodologique dans lequel nous avons développé les variables ainsi que les méthodes statistiques ; et, dans un second temps, nous avons présenté les modèles et les résultats du test d'hypothèses. Il en ressort que la pérennité est assurée lorsque les EMF respectent les normes et ratios prudentiels tels que l'autosuffisance opérationnelle et le rendement sur actifs ; par contre, les EMF qui concentrent leurs actions sur les objectifs sociaux ne sont pas pérennes. Nous pouvons dire que les mécanismes externes de gouvernance influencent en partie la pérennité des EMF au Cameroun. Qu'en est-il de l'impact de l'audit interne en tant que moyen de contrôle sur leur pérennité?

Au regard de ces résultats, nous avons formulé quelques recommandations. A ce sujet, nous préconisons d'une part à l'Etat de subventionner les EMF afin de leur doter des moyens suffisants leur permettant d'œuvrer davantage dans le social (l'octroi des crédits à bas taux de pourcentage –moins de 1% si possible), de faire une distinction entre les EMF à caractère commercial et ceux à caractère social et promouvoir « l'interbancaire des EMF » ; d'autre part aux EMF de favoriser l'actionnariat des salariés non dirigeants, l'innovation et la diversification des services offerts et de mettre en place des contrats à durée indéterminée pour permettre la motivation du personnel.

La gouvernance et la pérennité apparaissent comme les composantes indissociables de toutes les entreprises, très peu d'auteurs ont focalisé leur attention sur la relation entre la gouvernance et la pérennité des EMF au Cameroun. Mener une telle étude permet aux EMF ainsi qu'à toute personne s'intéressant à cette question, de mieux comprendre les conditions de la survie et de la réussite de ces structures ainsi que les stratégies de leur pérennité. Sur le plan pratique, cette même étude leur permettra de mieux appréhender l'enjeu que représentent la réussite et la pérennité de nos EMF pour l'emploi, la croissance et le développement

économique de notre pays. En outre, les décideurs auprès des EMF pourront mettre en place des mécanismes de gouvernance permettant d'asseoir leur légitimité sur le plan national et leur compétitivité sur le plan international.

La microfinance étant un puissant outil de lutte contre la pauvreté et sa gouvernance très préoccupante eu égard aux différents scandales financiers qui ont mis fin à l'existence de plusieurs EMF, il serait important de se tourner dans les recherches futures vers l'audit des Etablissements de Microfinance afin de ne pas faire face aux malversations financières des dirigeants.

Notre étude se limitant dans le contexte camerounais, les résultats obtenus ne peuvent pas se généraliser dans le contexte Africain encore moins mondial. Il est donc impératif d'aller plus en profondeur dans les recherches futures afin que les résultats puissent être généralisés et apporter une contribution à la pérennité des EMF sur le plan global en mettant par exemple en exergue l'impact de l'audit des EMF sur leur pérennité et pourquoi pas les déterminants de la pérennité des EMF en contexte de Covid-19.

BIBLIOGRAPHIE

ARAGON-CORRÉA, J.A. et Al. (2004), Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment, *Journal of Business research*, Vol.57, N°9, 11 pages.

ASTTIENE D. & DAOUI D. (2020), "Risques et gouvernance des organisations: cas des entreprises publiques au Maroc", *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* "volume 4: numéro 4" pp 66-79.

BOMBA, J. (2006), « Gestion de la croissance en microfinance : le réseau des microbanques MC2/MUFFA au Cameroun » in *Etudes du MAIN*, n°3, *Regard sur l'évolution et la performance de la microfinance en Afrique*, Février, P.105- P.132

BORCHANI M. (2004), « Les déterminants de la stratégie sociétale des multinationales : Etude exploratoire des entreprises étrangères en France », *13ème conférence de l'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin.

BOWEN H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York.

BRECHET J.P., (2010), « L'entreprise et son projet : les médiations du pouvoir managérial », *Revue Française de Gestion*, vol 205, pp 13-35.

CGAP, (2003), « contribuer à améliorer l'efficacité de l'aide. La microfinance assure des services financiers aux pauvres », *Note sur la microfinance*, n°11, Mars.

CGAP, (2002), Commercialisation et dérive de la mission des IMF : la transformation de la microfinance en Amérique latine, *in* GUERIN I. et SERVET J.M. (éds), pp. 268-304.

CORIAT B. & WEINSTEIN O. (1995), « Les nouvelles théories de l'entreprise », Paris, Le livre de Poche, Librairie Générale Française, 218 pages.

de BRIEY V. (2005), Plein feu sur la microfinance, *Regards Economiques*, n° 28, Mars, pp.1-14, 2005.

DONALDSON T. & PRESTON L.E., (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implication", *The Academy of Management Review*, vol 20, n°1, January, pp 65-91.

DUMEZ, H. (2009), Identité, performance et pérennité organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, N° 192, Mars, pp. 91-94.

EL BAKOUCHI M. & Al. (2021) "La microfinance entre la responsabilité sociale et la performance financière.", *Revue Française d'Economie et de Gestion* "volume 2: numéro 4" pp 247-264.

ELOUADI S & ER.ROMMANI H (2021) "Analyse des effets de l'actionnariat salarié sur la création de valeur financière des entreprises marocaines cotées en bourse", *Revue du contrôle, de la Comptabilité et de l'audit* "volume 5: numéro 1" pp 65-88.

FREEMAN, E.R., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

GIANNELONI, J. C., (2001), Etudes de marché, deuxième édition, vuibert, Novembre.

GUERIN, I., & SERVET, J.M., (2005), « L'économie solidaire entre le local et le local : l'exemple de la microfinance », *Revue Internationale de l'Economie, n° spécial Economie sociale et Territoire*, n°296, mai, pp 83-100.

HARTARSKA, V. (2005) "Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States". *World Development* 33 (10): 1627-1643.

INSEE (2004), Femmes et Hommes: Regards sur la parité, Edition 2004.

LAPENU, C. et Al. (2004) « Performance sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes », *Monde endéveloppement*, vol.32, n°126.

MERCIER S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, collection "Repères", Paris.

- MERSLAND R. et STRØM R. Ø., (2009), 'Performance and governance in microfinance institutions', *Journal of Banking and Finance*, 33 (4), 662–669.
- MIGNON, S., (2009), « La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse », *Revue Française de Gestion*, vol.35, pp 75-89.
- MORDUCH J., (2000), The Microfinance Schism, *World Development*, n°4, 2000.
- NORTH, D.C., (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- PERRIN, N., (2003), « La microfinance au Bangladesh : la rançon du succès, saturation ou réforme annoncée ? », *BIM*, avril.
- PFEFFER, J. & SALANICK G.R., (1978), *The External control of Organizations: A resource Dependence Perspective*, New York : Harper et Row.
- PNUD, (1999), "Microfinance", *Notions Essentielles* n°3, Bureau de l'évaluation.
- ROCK, R. et Al. (1998) "Principles and Practices of Microfinance Governance". *Microenterprise Best Practices*, Development Alternatives.
- ROYER I. & ZARLOWSKI P. (1999) Le design de la recherche. In R-A Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Dunod:
- YOUANG, B., (2018), "Mécanismes internes de gouvernance et pérennité des Etablissements de Microfinance au Cameroun", *Revue Africaine de Management*, imist, VOL.3 (2), (PP.134-152) janvier.