



Les modes de contrôle en contexte micro-financier dans les pays du sud : une étude empirique

Mètogbéwè Francis E. A. BAZA¹

Denise M. NGONDI ATANGANA² et Ghislain B. GLENGA³

¹ Docteur/ Ph.D en Sciences de Gestion; affilié aux LEMAS et LEMEA, Université de Douala (Cameroun). Chercheur au LARGO, Université d'Abomey-Calavi (Bénin).

² Docteur/ Ph.D en Sciences de Gestion, affilié au GLENGA Université de Douala /Cameroun. Chercheure au LARGO/ FASEG/ Université Abomey Calavi /Bénin.

³ Professeure Titulaire, Enseignant-Chercheur, Faculté des Sciences Economique et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi (Cameroun) ; Chercheur affilié au LARGO/ FASEG/l'UAC/Benin.

Résumé: Le présent article met en perspective les différents modes de contrôle que les responsables de microfinance des pays du Sud mettent en œuvre pour piloter leur performance. Il revisite de prime abord les arguments de l'information validant l'existence des typologies des modes de contrôle, souvent confrontés à certains facteurs de contingence. Il croise ensuite ces arguments avec les discours des acteurs de Bénin et du Cameroun pour montrer que le contrôle par les résultats, le contrôle par les compétences, le contrôle culturel, le contrôle interactif, le contrôle par les risques de crédit et le contrôle réglementaire sont spécifiques à ces dernières. Ces résultats démontrent que les performances des opérateurs dépendent aussi bien des modes de contrôle que des facteurs de contingence.

Mots-clés: Microfinance, Contrôle de gestion, Mode de contrôle.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10302922>

Published in: Volume 6



This work is licensed under [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La microfinance présentée comme un des modes de financement du développement, palliant l'insuffisance des financements classiques, est aussi perçue comme une stratégie de développement durable pour lutter contre les nombreuses dimensions de la pauvreté (Morduch, 2000). D'une conception de la microfinance centrée essentiellement sur une mission sociale, nous assistons à une évolution vers une approche cherchant à concilier mission sociale et objectif de viabilité financière. Cette mutation s'avère nécessaire car la plupart des Institutions de Microfinance (IMF) créées au cours des années 80 et 90, ont été confrontées à des taux d'arriérés élevés et à des coûts de fonctionnement importants conduisant à la disparition progressive d'un bon nombre d'entre elles. En effet, « l'introduction d'une culture de non remboursement et des pratiques laxistes, ont marqué le secteur par de nombreuses faillites, ce qui a rendu difficile l'existence de systèmes financiers à vocation pérenne » (Adams, Graham et Von Pischke, 2000). De multiples problèmes ont émergé parmi lesquels la croissance des impayés et l'accumulation des pertes d'exploitation. Comme conséquences, la liquidation et la restructuration de plusieurs IMF. D'après un rapport d'enquête réalisé par la COBAC (Commission Bancaire de l'Afrique Centrale) en 2000, 652 IMF ont été déclarées faillites. Entre 2002 et 2013 par exemple, plus d'une vingtaine¹ d'IMF ont fait faillite au Cameroun (Um-Ngouem et Ekonke, 2014). Entre 2000 et 2018, une quarantaine d'IMF de l'EMO ont été placées sous administration provisoire. Au Bénin, nous avons l'exemple de PAPME et de ADME. D'autres ont été liquidées ; c'est le cas de la CCEC, de Doga World Microfinance, ASSEF 2 ADPR AYANAVO. Ce contexte d'échec a généré, le souci de veiller à la viabilité des IMF, outils décisifs de lutte contre la pauvreté. Cette préoccupation s'est traduite par l'étude de cas pour l'élaboration des solutions. Il en ressort que, la combinaison de plusieurs facteurs explique le problème : les facteurs liés aux risques (Baumann et Servet, 2007) et ceux relatifs à la gouvernance (Lapenu, 2002 ; Labie, 2009). En outre, la multitude des parties prenantes au secteur émergent intervenant dans le secteur de la microfinance constitue une entrave à la viabilité financière des IMF. Pour ce qui est des solutions, l'élaboration d'un code de « bonnes pratiques » pour les IMF visant à réconcilier mission sociale et performance financière (Wapfler et al., 2004) et la nécessité d'une viabilité financière a conduit à la mise en place de certains outils de régulation. L'instauration du contrôle des parties prenantes pour assurer une bonne performance économique de leur mission sociale. Le contrôle regroupe toutes les pratiques au sein d'une IMF visant à aligner les intérêts des parties prenantes à l'objectif de viabilité financière sans toutefois porter atteinte à la mission sociale. Considérant la bonne performance des IMF comme une condition économique et financier de développement, l'Etat ainsi que les institutions monétaires nationales ont établi des normes de régulation propres aux IMF. Dans la zone UEMOA le secteur est régulé par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). En zone CEMAC les activités des IMF sont régulées par la COBAC. Au Bénin et au Cameroun la tutelle des IMF demeure attachée au ministère des finances. L'implication de l'Etat et ses autorités régionales (BCEAO, COBAC) au conseil d'administration démontrent l'attention particulière qui est portée à ces institutions. Malgré toutes ces mesures et le nombre d'IMF qui ne cesse d'augmenter, la pauvreté persiste dans certaines zones. Cette situation est due à la concurrence d'activités de microfinancière. Le secteur de la microfinance continue à rencontrer des difficultés. Cette situation récurrente est essentiellement liée à la question de la gouvernance de ces institutions et pose le problème plus général de leur

¹ On peut citer: NISCAM ; GEFICAM ; SOCEC KAP' LAH ; SOCECA ; COFIRACI ; CAMAC ; COFIBA ; CECID ; FICAC ; COMFINA ; CAMBEC ; COFIDEC ; CEDIC ; SC NKING ; COPEMIF ; Capital Union ; BIZ Finance ; CCI ; GEFIC ; FOCAEC ; APPROM ; MACECOM ; NACEC – R ; Zion Credit Financing, etc.

performance (Onomo, 2010). Pour y pallier, plusieurs praticiens et théoriciens ont mené des études. Dans ses travaux Wélé (2009) a posé le problème de la qualité de la gouvernance des IMF de l'UEMOA et a suggéré la construction d'un indice agrégé permettant de les évaluer, à l'exemple du Bénin. D'autres auteurs ont montré le lien entre la performance et les comptes des exercices et/ou l'audit des comptes financiers (Harstaska, 2005 ; Bassem, 2009 ; Onomo, 2010 ; Ouhigbo, 2010 ; Ndjetchu, 2013). Le contrôle des parties prenantes, outre de pilotage de la performance est de plus en plus cité comme un des fondamentaux à établir dans la gestion des IMF (Messou, Elle, 2021).

Dans ce travail, nous proposons de répondre à la question suivante : quels sont les modes de contrôle spécifiques qui sont mis en œuvre dans les IMF des pays du Sud ? Notre objectif est de mettre en évidence les modalités de contrôle qui assurent le pilotage de la performance des IMF des pays du Sud. Pour répondre à cette préoccupation, nous revenons dans un premier temps sur la littérature en contrôle pour rappeler les différents consensus qui entourent sa mise en œuvre dans les organisations de manière générale et dans les IMF de manière spécifique. Dans un deuxième temps, nous présentons nos résultats en menant une analyse critique afin de mieux ressortir les spécificités des modes de contrôle des IMF du Bénin et du Cameroun.

2. Le contrôle des parties prenantes dans les organisations, une lecture à partir de l'histoire de la théorie des organisations

Dans l'histoire de la théorie des organisations, plusieurs typologies énumérant les différents modes de contrôle possibles dans les entreprises ont été proposées (Stinchcombe, 1971 ; Popwood, 1974 ; Ouchi et Maguire, 1975 ; Ouchi, 1977). Dans ce paragraphe, nous présentons une analyse critique de la diversité des types de mode de contrôle et nous nous focalisons sur un modèle consensuel

2.1 La diversité de typologies de modes de contrôle

Le contrôle des parties prenantes est un élément clé du fonctionnement des organisations et la source de leur configuration d'activités (Simon, 1987a, p. 358 in Kuszla, 2005²). Il répond à la nécessité d'encadrer les possibilités d'occurrence de comportements dysfonctionnels des individus au sein des organisations.

La problématique du contrôle des individus dans l'organisation s'intéresse à la façon dont les dirigeants exercent un contrôle sur tout élément qui influence la performance de cette dernière (Langevin et Naro, 2003). Selon ces auteurs, le contrôle peut être considéré comme un processus de facilitation de décision et il poursuit également un objectif centré sur les comportements des acteurs, « *un processus dont la finalité est d'influencer les comportements des acteurs de l'organisation dans le sens des buts attendus par cette dernière* » (Demski et Feltham, 1976, cités par Langevin et Naro, 2003).

Traditionnellement, les chercheurs ont mis en exergue trois modes de contrôle : le contrôle par les résultats, le contrôle par les comportements et le contrôle social (Langevin et Mendoza, 2014 ; Langevin et Naro, 2003 ; Merchant et De Rongé, 2010 ; Giraud et al., 2009 ; Merchant, 1997 ; Simons, 1995 ; Mintzberg 1993 ; Mintzberg, 1982 ; Ouchi, 1977 Anthony, 1965).

Encore appelé « contrôle cognostic », le contrôle par les résultats est défini comme « l'ensemble de systèmes d'information formels que les managers utilisent pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de performances » (Simons, (1995b). Selon Anthony (1965) et Mintzberg (1982, 1993) le contrôle s'apparente à un

² Dans les grands auteurs en contrôle de gestion dirigé par Henri Bouquin (2005)

mode de contrôle par les résultats. Il consiste à rendre les acteurs responsables et « comptables » de leurs résultats et implique de définir des objectifs et de savoir les mesurer par des indicateurs de performance. Il est fort utile mais présente des risques et des limites (Merchant et Dechow, 2010). Il peut arriver qu'il soit difficilement mesurable. Ces limites ont donné lieu à un deuxième mode de contrôle, le contrôle par les comportements.

Le contrôle par les comportements se distingue de la première forme de contrôle qui est observé et contrôlé par la hiérarchie, à savoir les comportements et non les résultats. Pour Merchant (1997) et Ouchi (1979) ce mode de contrôle est plus efficace que le contrôle par les résultats, dans le sens où il porte sur « ce que fait » le subordonné et non sur les effets de ce qu'il fait. En revanche le contrôle a pour objet les « comportements » et non les « actions » pour Merchant. Une lecture attentive de Merchant montre que pour lui, la hiérarchie doit s'assurer que les employés réalisent les actions jugées bénéfiques pour l'entreprise, mais également qu'ils ne réalisent pas des actions jugées néfastes. Le contrôle s'exerce sur les actions mais également sur les « non-actions ».

Toutefois, il existe des activités humaines, des professions, des organisations, dans lesquelles les acteurs vivent au quotidien des situations caractérisées par des tâches si complexes et changeantes qu'il n'est pas possible d'établir avec précision des liens de cause à effet entre actions et résultats ou encore, à des situations d'équivoque des résultats, les résultats pouvant alors être interprétés comme le fruit de causes multiples. Dans ces cas, les résultats ne sont pas mesurables. Dans ces conditions, le contrôle des comportements par les règles ou des procédures et le contrôle des résultats sont rendus difficiles.

Tous ces auteurs émettent par la suite l'hypothèse selon laquelle les systèmes de contrôle prennent en considération l'existence de facteurs de contingence qui rendent possibles ou non la mise en place de mécanismes de contrôle. Cette hypothèse a conduit à la mise en exergue du contrôle social.

Le contrôle social repose essentiellement sur le management des ressources humaines et des relations sociales (Lewin et Vaara). Pour Hopwood (1976), le contrôle social réside dans les valeurs partagées et l'influence mutuelle des membres d'un groupe social. Il repose sur une standardisation des normes sociales de l'organisation ou sur une standardisation des qualifications (Mintzberg, 1990). Il conduit au contrôle des comportements d'autocontrôle au personnel, ce qui conduit au contrôle de chaque individu par l'individu lui-même ou par ses pairs. Ce mode de contrôle assure, par le principe de la spécialisation, l'alignement de l'intérêt des salariés avec celui de l'organisation, un fort degré d'implication et rendant inutile toute autre forme de contrôle de comportements ou de résultats.

La littérature française comme anglo-saxonne présente une multitude de typologies de modes de contrôle autres que ceux développés ci-dessus mais qui ne diffèrent que sur la base de leur appellation, le principe dans le fond restant le même. Nous présentons dans le paragraphe suivant, la synthèse des travaux de Chiappello (1996) qui propose un modèle consensuel.

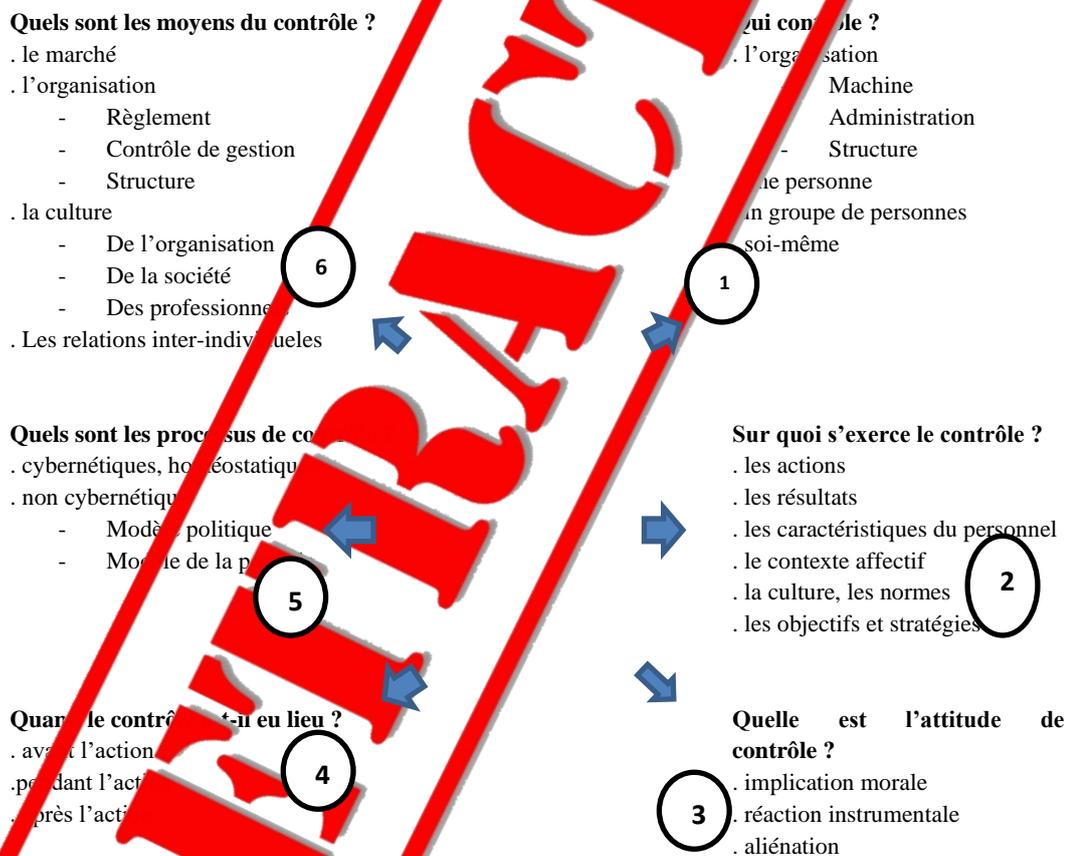
2.2 Le modèle d'analyse de la conciliation des modes de contrôle existants

Ecrire Chiappello (1996) définit le mode de contrôle comme « une modalité d'exercice du contrôle » et clarifie le mode de contrôle en mentionnant les facteurs d'influence particuliers tels que: la source de l'influence, ce sur quoi elle s'exerce, la réaction de celui qui est soumis à l'influence et son attitude face au contrôle, les moments privilégiés où le contrôle s'exerce, le processus par lequel l'influence s'exerce et enfin le moyen ou vecteur utilisé.

Dans un article intitulé « *les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence* », Eve Chiapello (1996) s'est donné comme objectif de proposer un modèle d'analyse permettant de réconcilier ces différents travaux produits dans l'histoire de la théorie des organisations sur les typologies des modes de contrôle possibles dans les entreprises.

A partir des six axes d'analyse définis dans le schéma précédant et du recensement des typologies connues dans le champ du contrôle organisationnel, Chiapello (1996) propose une typologie générale de classification des modes de contrôle en organisation. Pour ce faire, l'auteur a classé les différentes typologies de modes de contrôle suivant chaque axe par l'intermédiaire de six tableaux de synthèse ressortant des remarques de convergence et de divergence. Ces remarques ont généré la typologie de synthèses présentée par chaque axe dans la figure ci-dessous.

Figure 2: Les six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation selon Chiapello (1996, P.55)



Source : auteurs

Dans un modèle d'analyse proposé par l'intermédiaire de six (6) tableaux, Chiapello reprend les différentes typologies de modes de contrôle les plus connues dans le champ de la théorie des organisations. Afin de présenter rapidement des typologies, l'auteur présente quelques remarques visant à les relier entre elles en montrant ce qui les rapproche et ce qui les différencie. Ces remarques fondent la typologie de synthèse qui est tirée pour chaque axe d'analyse.

En somme, Chiapello a représenté une synthèse des typologies de modes de contrôle les plus en vue dans le champ de la théorie des organisations dans les années 1996. Toutefois l'auteur a souligné le caractère médiocre de la synthèse en compte des sources d'influence externes de contrôle. Mais nous

remarquons que l'auteur a manqué de mentionner les travaux de Simons (1987, 1992, 2005). En effet, Simons a suggéré que les dispositifs de pilotage (management control systems), indépendamment de la façon dont il était conçu, pouvaient être utilisés de façons différentes. Il a défini deux grands types d'utilisation de ces systèmes : le mode « diagnostic » et le mode « interactif ». L'autre limite des travaux de Chiapello est qu'ils n'ont pas abordé la manière dont les différents modes, comme le tenu de leurs variétés, s'articulent les uns avec les autres.

3. Représentations des modes de contrôle des IMF : un aperçu au cours des responsables d'IMF

Ainsi deux principales analyses ont été convoquées dans les développements précédents, les typologies de modes de contrôle et le modèle de réconciliation des modes de contrôle existants. Nous allons maintenant nous appuyer sur celles-ci pour identifier, à partir d'une étude exploratoire, les modes de contrôle spécifiques des IMF dans notre contexte. Nous présenterons d'abord la méthodologie mise en œuvre et ensuite les résultats des travaux de terrain menés dans le cadre de cette étude.

3.1 Méthodologie

Pour mettre en évidence les modes de contrôle existants aux IMF des pays du Sud, nous avons réalisé une étude exploratoire à partir de 25 entretiens semi-directifs auprès des managers/dirigeants acteurs de contrôle. Il s'agit plus précisément de 9 contrôleurs de gestion, 8 contrôleurs internes, 6 chargés/gestionnaires de crédit, 1 auditeur interne et le directeur exécutif tous exerçant dans le IMF au Bénin. Toutes les acteurs interrogés appartiennent aux IMF de forme mutuelle ou coopérative, association, SARL du Bénin selon la Loi N° 2012 du 27 Mars 2012 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés en République du Bénin. Au Cameroun, nous avons reproduit le même schéma à partir de 20 entretiens semi-directifs auprès des managers/dirigeants acteurs de contrôle. Il s'agit plus précisément de 7 contrôleurs de gestion, 7 contrôleurs internes, 4 chargés/gestionnaires de crédit, un auditeur interne et un directeur exécutif tous exerçant dans les IMF au Cameroun de 2e catégorie selon le règlement COBAC de 2002 relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la zone CEMAC. Ces IMF, implantées dans les villes de Cotonou, de Porto-Novo et de Douala ont été choisies principalement sur la base de recommandations du directeur de l'Association Professionnelle des IMF du Bénin et par des connaissances des collègues de FSE/FA travaillant dans ces structures au Cameroun. D'une manière générale, les informations dans ce secteur sont difficiles à obtenir, tant du côté des différentes directions des structures que de celui des autorités de tutelle.

Au total, l'enquête a été menée auprès de 15 IMF. Les entretiens qui se sont déroulés entre avril 2020 et début 2021 avaient une durée moyenne de 57 minutes par acteur interrogé.

Les entretiens ont été réalisés à partir d'un guide d'entretien. Ce dernier s'articule autour de cinq thèmes et de onze (11) questions et sont exposés dans le tableau ci-après. Le guide d'entretien a abordé tous les thèmes que le chercheur a choisi de traiter, et de s'assurer que les développements ne s'écartent pas des limites prévus (Pellemans 1999).

³ En fait, le modèle de Simons engage également deux autres systèmes, le système de croyances (Beliefs systems), qui est utilisé pour inspirer et diriger la recherche de nouvelles opportunités, et les systèmes limitatifs (Boundary systems), qui visent à limiter cette recherche d'opportunités. On retrouve des éléments proches du contrôle par la culture et du contrôle direct des comportements

Tableau 1: thèmes et questions du guide d'entretien

Dimensions d'analyse des modes de contrôle	Questions posées
Finalités	Qu'est-ce qui, en contrôle, sert le contrôle dans votre IMF ? Quel est son lien avec les performances de votre IMF ?
Sources d'influence	Qui fait le contrôle ? Pourquoi s'exerce le contrôle ? Comment se font les contrôles ?
Éléments contrôlés	Quels sont les éléments sur lesquels s'exerce le contrôle ? Comment se fait le contrôle sur chacun de ces éléments ?
Vecteurs ou moyens utilisés	Quels sont les moyens du contrôle et comment se fait le contrôle par ces moyens ?
Processus suivi	Quels sont les processus du contrôle ?

Sources : notre recherche adaptée de Chiapello (1995)

A partir d'une analyse du contenu des données obtenues au cours des différents entretiens réalisés pour la plupart avec le téléphone de notre tablette iPhone, nous avons pu obtenir dans l'ensemble, des informations sur les modes de contrôle en vigueur dans les IMF.

3.2. Les résultats des entretiens avec les managers des IMF du Benin et du Cameroun

Dans notre cas, les analyses lexicales, statistiques qualitatives et quantitatives sont combinées pour observer et décrire les modes de contrôle de gestion des IMF. Il s'agit en clair de ressortir les modalités qui apparaissent le plus convoquées par les auteurs interviewés comme modes de contrôle des IMF. Pour matérialiser tout cela, nous avons, à partir du logiciel Nvivo 10, procédé à une classification thématique dont le contenu est par type de concept mobilisé dans la recherche.

Il s'agit de présenter les mots, thèmes et les sous-thèmes liés au contrôle qui sont assez souvent revenus du discours de nos bonnes interviewées. Dans cette perspective, six modalités de contrôle ont émergé et permis de définir le thème général de modes de contrôle des IMF à savoir : le contrôle par les résultats, le contrôle par les éléments, le contrôle par la culture, le contrôle interactif, le contrôle par les marques de contrôle réglementaire. Ensuite, à partir de ces modalités, nous avons recherché dans les entretiens l'apparition de certains sous-thèmes en vue d'en relever la pertinence afin de les ériger en mode de contrôle des IMF. Les tableaux suivants présentent les différents modes de contrôle issus du champ d'étude.

▪ *Pour le contrôle par les résultats (1)*

Les analyses effectuées nous ont permis de constituer un tableau répertoriant les mots (14) et leurs occurrences (plus de 30 fois) dans les verbatims obtenus à partir des retranscriptions.

Tableau 2 : Analyse lexicologique des données sur le contrôle par les résultats

	Mots	Occurrences
1	Objectifs fixés	78
2	Budget	82
3	Négociation	89
4	Indicateurs	90
5	Ratio	75
6	Atteindre niveau	73
7	Contribution	85
8	Résultats obtenus	78
9	Mesurer	82
10	Evaluation	81
11	Analyse des écarts	90
12	Vérification	70
13	Motivation	78
14	Sanction	88

Source : A partir des analyses qualitatives sur les verbatims

Cette grille de lecture, constituée à partir de l'analyse lexicologique nous a ensuite servi comme matériau de base pour définir les thèmes pertinents et nous permettre de faire l'analyse de la structure et du contenu. Nous avons retenu les thèmes sur le contrôle par les résultats :

Tableau 3 : Thèmes pertinents retenus à partir de l'analyse lexicologique du contrôle par les résultats

Thèmes formulés après analyse lexicologique
Type de résultats recherchés
Fixation des objectifs
Mesure des résultats
Système d'incitation vérification
Lien résultats système d'incitation

Source : l'auteur à partir de l'analyse lexicologique

Ces thèmes ressortent de l'analyse lexicologique du discours des managers des IMF interrogés. Selon les interviewés, le contrôle par les résultats prend en compte six indicateurs tels que : le type de résultats recherchés, la fixation des objectifs, la mesure des objectifs obtenus, existence de système d'incitation et le lien entre les résultats système d'incitation etc. On peut retenir quelques expressions de ces derniers dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : exemple de verbatim relatifs au contrôle par les résultats dans les IMF

Quelques exemples de verbatim

Evocation des éléments liés au contrôle par les résultats

- « Chaque entité est dotée de documents de gestion qui sont annuellement actualisés. Dans ce document, on rappelle les objectifs de l'institution, les objectifs de l'entité ; les moyens qui lui sont alloués, ainsi que les indicateurs qui vont servir à l'évaluation des performances au sein de l'institution. Donc ce document est l'outil de planification opérationnel de chaque entité et qui leur permet de faire un programme mensuel et hebdomadaire d'activité. En fin de chaque semaine, l'entité produit son rapport d'activité et envoie. » (Contrôleur de gestion IMF 1)
- « Il y a les rapports, les grilles budgétaires, le point financier (suivi budgétaire) et de plus, nous disposons de données.... Chez nous, le processus budgétaire démarre avec l'élaboration de la note d'orientation budgétaire. Annuellement, on produit des contrats d'objectif. Ce qui est récent assure par... » (Contrôleur interne IMF 2)

Source : Enquête qualitative exploratoire

▪ **Pour le contrôle par les comportements**

Les analyses effectuées nous ont permis de constituer un tableau répertoriant les mots (17) et leurs occurrences (plus de 30 fois) dans les verbatims obtenus à partir des retranscriptions.

Tableau 5 : Analyse lexicologique des données sur le contrôle par les comportements

	Mots	
1	Hiérarchie	60
2	Formalisation de postes	52
3	Qualification	82
4	Cahier de charges	70
5	Règles	71
6	Procédures	72
7	Comité de crédits	71
8	Contrats	71
9	Recours à la hiérarchie	72
10	Responsabilité travaux	71
11	Exécution des tâches	67
12	Apports de l'agence	71
13	Application des procédures	73
14	Respect des procédures	78
15	Notation de l'agence	73
16	Régularité	72
17	Sélection des crédits	80

Source : A partir des données qualitatives sur Nvivo 10

Cette grille de lecture, constituée à partir de l'analyse lexicologique nous a ensuite servi comme matériau de base pour définir les thèmes pertinents devant nous permettre de faire l'analyse de la structure et du contenu. Nous avons obtenu les thèmes sur le contrôle par les comportements et sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Thèmes pertinents retenus après analyse lexicologique du contrôle par les comportements

Thèmes formulés après analyse lexicologique
Organisation formelle
Règlements
Procédures
Parcellisation des tâches
Respect de la Hiérarchie
Evaluation
Système d'incitation

Source : l'auteur à partir des mots issus de l'analyse lexicologique

Ces thèmes ressortent de l'analyse lexicologique du discours des managers de l'IMF interrogés. Selon les interviewés, le contrôle par les comportements prend en compte sept indicateurs tels que : l'organisation formelle, les règlements, les procédures, la parcellisation des tâches, le respect de la hiérarchie, l'évaluation et le système d'incitation. On peut retenir quelques expressions de ces derniers dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : exemple de verbatim relatifs au contrôle par les comportements dans les IMF

Quelques exemples de verbatim	
Evocation des éléments liés au contrôle par les comportements	<ul style="list-style-type: none"> « Dans ce domaine, dans l'environnement interne et externe, on définit les différents éléments : procédures, les statuts des orientations stratégiques, les résultats d'évaluation à mi-parcours du plan d'action, les prévisions pour le second semestre et l'évolution de l'environnement, on définit les orientations à chaque niveau politique, stratégique et organisationnelle, administrative, techniques et commerciales, interne et social. » (Contrôleur interne IMF 7) « C'est juste une relation de subordination. Ceux qui sont au bas de l'échelon fonctionnent et tiennent compte à la hiérarchie. Il faut noter qu'il y a une hiérarchie à l'intérieur de l'IMF qui rend compte ceux du bas de l'échelon et qui rendent compte à son tour au chef du CDG. Au chef de CDG de rendre compte au conseil d'administration et le conseil d'administration rend compte lui à son tour au conseil d'administration. » (Directeur exécutif IMF 10)

Source : enquête qualitative et entretiens

▪ **Pour le contrôle par la culture**

Les analyses effectuées nous ont permis de constituer un tableau répertoriant les mots (13) et leurs occurrences (plus de 30 fois) dans les verbatims obtenus à partir des retranscriptions.

Tableau 8 : Analyse lexicologique des données sur le contrôle par la culture

	Mots	Occurrences
1	Charte	68
2	Culture	52

4	Valeurs	82
5	Normes	70
6	Codes	70
7	Principe	63
8	Rites	65
9	Appartenance au clan	71
10	Prière	72
11	Parrainage de l'agent	71
12	Stage obligatoire	67
13	Uniforme	74
14	Décoration	68
15	Valeurs chrétiennes	34

Source : A partir des analyses qualitatives sur Nivo 10

Cette grille de lecture, constituée à partir de l'analyse lexicométrique nous a ensuite servi comme matériau de base pour définir les thèmes pertinents devant nous permettre l'analyse de la structure et du contenu. Nous avons retenu les thèmes sur le contrôle culturel et sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Thèmes pertinents retenus après analyse lexicométrique du contrôle culturel

Thèmes formulés après analyse lexicométrique
Valeurs
Culture de l'organisation
Culture professionnelle
Culture sociale
Le clan
Socialisation
Rituels et mythes
Normes et règles de comportement
Valeurs chrétiennes

Source : l'auteur à partir des mots clés de l'analyse lexicométrique

Ces thèmes ressortent de l'analyse thématique de discours des managers des IMF interrogés. Selon les interviewés, le contrôle par la culture prend en compte huit indicateurs tels que : la valeur, la culture de l'organisation, la culture professionnelle, la culture sociale, le clan, la socialisation, les rituels et mythes et les normes/règles de comportement. On peut retenir quelques expressions de ces derniers dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : exemple de verbatim relatifs au contrôle par la culture dans les IMF

Quelques exemples de verbatim

<p>Evocation des éléments liés au contrôle par la culture</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « ça commence par un stage de deux mois (deux mois, deux mois), après ça fait un contrat occasionnel de d'un an ce qui nous a permis de faire jusqu'à un moment où vous êtes en mesure de gérer un portefeuille. Le stage de quatre mois, le stagiaire est soumis à un texte interne et après sa sélection, il est soumis aussi à un texte spirituel pour évaluer son niveau en connaissance biblique ; les valeurs chrétiennes selon la direction des administrateurs délégués par le conseil d'administration et qui évalue et rendent le rapport. » (Charte de clientèle IM 18) • « Oui c'est important parce que la plupart du personnel vient des églises évangélique et protestante. Ce sont des responsables qui recommandent les agents. Donc en cas de délit on interrompt la profane de l'agent et généralement ces églises prennent en charge les dommages causés. Plus d'autres religions chrétienne ou animiste que les évangéliques et protestants. » (Contrôle de gestion IM 18)
---	--

Source : Enquête qualitative exploratoire

▪ Pour le contrôle interactif

Les analyses effectuées nous ont permis de constituer un tableau répertoriant les mots (13) et leurs occurrences (plus de 30 fois) dans les verbatims obtenus à partir des retranscriptions.

Tableau 11 : Analyse lexicologique des données sur le contrôle interactif

	Mots	Occurrences
1	Charte	80
2	Culture	76
3	Valeurs	76
4	Normes	80
5	Codes	76
6	Principe	76
7	Rites	75
8	Appartenance au clan	70
9	Prière	76
10	Parrainage	82
11	Stage obligatoire	80
12	Uniforme	76
13	Décoration	88

Source : A partir des analyses qualitatives sur Nvivo 10

Cette grille de lecture, construite à partir de l'analyse lexicologique nous a ensuite servi comme matériau de base pour définir les thèmes pertinents devant nous permettre de faire l'analyse de la structure et du contenu. Nous avons retenu les thèmes sur le contrôle interactif et sont résumés dans le tableau suivant

Tableau 12 : Thèmes pertinents retenus après analyse lexicologique du contrôle interactif

Thèmes formulés après analyse lexicologique

- Petits groupes de travail
- Bonne ambiance de travail
- Fréquence de séance de travail
- Echanges
- Ecoutes
- Leadership participatif

Source : l'auteur à partir des mots issus de l'analyse lexicologique

Ces thèmes ressortent de l'analyse lexicologique du discours des managers des IMF interrogés. Selon les interviewés, le contrôle interactif prend en compte plusieurs éléments tels que : les petits groupes de travail, la bonne ambiance, la fréquence de séance de travail, les échanges, les écoutes et le leadership participatif. On peut retenir quelques expressions de ces derniers dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : exemple de verbatim relatifs au contrôle interactif dans les IMF

	Quelques exemples de verbatim
Evocation des éléments liés au contrôle interactif	<ul style="list-style-type: none"> • « La communication est assurée au sein de la direction des mandants ou latérale. Nous avons un canevas dans chaque agence qui est le tableau d'affichage qui permet d'afficher le mode de service. Tous autant nous sommes nous recevons des informations de la DG et le chef d'agence a pour rôle de rediffuser les informations de la DG auprès de ces agents. » (Contrôleur de gestion IMF 10) • « Ici, dans les agences, on parle de personnel il y a ces deux éléments là. On parle d'évolution de personnel et de l'évaluation de compétence. De l'autre côté, on parle à tout ce qui est qualitatif. Qu'est-ce que vous avez produit ? quel est le rapport avec la hiérarchie, tes collègues, les clients ? C'est tout ça qui constitue l'ensemble. Nous organisons régulièrement des séances de reporting en petit groupe de travail. Chacun de nous fait des propositions d'amélioration aux responsables hiérarchiques. (Contrôleur interne IMF 11)

Source : Enquête qualitative exploratoire

- **Contrôle de défaut/crédit**

Les analyses effectuées nous ont permis de constituer un tableau répertoriant les mots (12) et leurs occurrences (plus de 10 fois) dans les verbatim obtenus à partir des retranscriptions.

Tableau 14 : Analyse lexicologique des données sur le contrôle des risques de défaut/crédit

	<i>Mots</i>	<i>Occurrences</i>
1	Demande	72
2	Revue du dossier	71
3	Vérification	67
4	Adéquation	74
5	Cohérence	92
6	Respect des procédures	84
7	Visite du terrain	57
8	Déblocage	62
9	Objet de crédit	70
10	Remboursement au guichet	63
11	Collecte de fonds	65
12	Retard de remboursement	71

Source : A partir des analyses qualitatives sur Nivo 10

Cette grille de lecture, constituée à partir de l'analyse lexicologique nous a ensuite servi comme matériau de base pour définir les thèmes pertinents devant nous permettre de faire l'analyse de la structure et du contenu. Nous avons retenu les thèmes sur le contrôle des risques de défaut/crédit et sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 15 : Thèmes pertinents retenus après analyse lexicologique du contrôle des risques de défaut/crédit

Thèmes formulés après analyse lexicologique
Expression de demande de crédit
Décision d'octroi du crédit
Déblocage et suivi du crédit
Recouvrement du crédit
Suivi de paiement

Source : l'auteur à partir des mots clés et analyse lexicologique

Ces thèmes ressortent de l'analyse lexicologique du discours des managers des IMF interrogés. Selon les interviewés, le contrôle des risques de défaut/crédit prend en compte cinq indicateurs tels que : l'expression de la demande, la décision d'octroi du crédit, le déblocage et suivi du crédit, le remboursement du crédit et le recouvrement. On peut retenir quelques expressions de ces derniers dans le tableau ci-dessous :

Tableau 16 : exemple de verbatim relatifs au contrôle des risques de défaut/crédit dans les IMF

Quelques exemples de verbatim	
Evocation des éléments liés au contrôle des risques de défaut/crédit	<ul style="list-style-type: none"> « Si ! Il y a une cartographie risque et dans cartographie, il y a les aspects liés aux finances, liés aux activités, il y a des risques sur certaine activité qui concerne le CDG. On participe à l'élaboration de l'outil de cartographie de risque et sa mise à jour. » (Contrôleur de gestion IMF 8) « Si c'est volet crédit, il y a des étapes qu'un client doit faire. Donc, crédit, il faut participer à une séance d'information pour discuter des conditions d'éligibilité et toutes les choses que le client doit faire. Après ça, il y a un gestionnaire qui va voir ce que le client a fait. C'est d'ici ceux qui ont d'activité parce que si vous n'avez pas d'activité, nous ne vous accompagne pas. Comme j'ai dit, l'objectif, c'est de créer de la richesse. Il faut qu'on s'assure que l'argent qui est mis en place va servir à quelque chose. Service d'évaluation après ça, on va aller à la maison, si le client a la capacité, on lui donne de l'argent en fonction de cette capacité-là. » (Contrôleur de gestion IMF 8)

Source : Enquête qualitative exploratoire

▪ **Pour le contrôle réglementaire**

Les analyses effectuées nous ont permis de constituer un tableau répertoriant les mots (11) et leurs occurrences (plus de 30 fois) dans les verbatim à partir des retranscriptions.

Tableau 17 : Analyse lexicologique des données sur le contrôle réglementaire

	Mots	Occurrences
1	Respect des règles	3
2	Respect des ratios	3
3	Respect des normes	3
4	Communication de rapport	3
5	Certification	80
6	Conformité	61
7	Régularité	3
8	Efficacité des procédures	1
9	Conformité à la loi	62
10	Organe de gestionnaire	74
11	Recommandation	57

Source : A partir des analyses qualitatives sur le vécu 10

Cette grille de lecture, construite à partir de l'analyse lexicologique nous a ensuite servi comme matériau de base pour dégager des thèmes pertinents devant nous permettre de faire l'analyse de la structure et du contenu. Nous avons donc des thèmes sur le contrôle réglementaire et sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Thèmes pertinents retenus après analyse lexicologique du contrôle réglementaire

Thèmes formulés après analyse lexicologique

Contrôle sur pièces

Contrôle de conformité sur place

Supervision des autorités monétaires

Pressions exercées par l'association professionnelle

Source : l'auteur à partir des mots issus de l'analyse lexicologique

Ces thèmes ressortent de l'analyse lexicologique du discours des managers IMF interrogés. Selon les interviewés, le contrôle réglementaire prend en compte quatre indicateurs : le contrôle sur place, le contrôle sur pièces, la supervision des autorités monétaires sous régionales et la pression de l'association professionnelle. On peut retenir quelques expressions clés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Exemple de verbatim relatifs au contrôle réglementaire dans les IMF

	Quelques exemples de verbatim
Evocation des éléments liés au contrôle réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> « Il faut qu'on s'assure que l'argent qu'on a mis en place va servir à quelque chose. Service d'évaluation... le passage à la maison, si le client a la capacité, on lui donne de l'argent en fonction de cette capacité-là. Un autre mécanisme est... faire le suivi. On passe après pour s'assurer que le client investit... le jour de l'échéance aussi avance parce qu'il faut s'assurer que l'échéance sera respectée. Maintenant, pour ce qui est des produits de crédits, c'est pas compliqué. Le client peut ramener... de l'accueil. On lui donne les conditions et maintenant s'il est intéressé... produit. » (Contrôleur interne IMF 11) « Bien sûr, on a des audits... même actuellement on a des audits de la COBAC. Il faut noter qu'en dehors de la COBAC on a aussi le BEDEFIT (réserve des finances), nous disposons de nos propres bailleurs de fond qui... plus sur les reporting d'ordre sociaux (il y a combien de crédits... combien sont accordés aux agriculteurs, aux éleveurs... aux femmes... et à quelle tranche d'âge). En dehors de tout ceci, tous les clients... institut... sont des partenaires. En catégorisant on peut... partenaires sociaux (nos fondateurs, les partenaires de fonctionnement... clients... les partenaires étrangers (les bailleurs de fond... » (Contrôleur de gestion IMF 15) «... la semaine dernière d'un contrôle effectué par l'ANSSFD... (ministère des finances),... nous envoyons nos agents aux formations... par consortium Alafia.... » (Contrôleur de gestion IMF 4)

Source : Enquête qualitative

A partir des différentes réponses obtenues, nous avons construit le tableau 20 ci-dessous qui fait ressortir les modes de contrôle et leur importance telle que perçue par les responsables des IMF interviewés.

Tableau 20 : Synthèse de l'importance perçue des modes de contrôle identifiés auprès des IMF du Bénin et du Cameroun

Modes de contrôle	Dimensions de mode de contrôle	Importance perçue		
		F (%)	M (%)	P (%)
Contrôle par les résultats	Type de résultats recherchés			
	Fixation des objectifs			
	Mesure des résultats			
	Système d'incitation		20,2	3,5
	vérification			
	Lien résultats-système d'incitation			
Contrôle par les comportements	Organisation formelle			
	Règlements			
	Procédures			
	Parcellisation des tâches	69,1	28,2	2,7
	Respect de la Hiérarchie			
	Evaluation			
	Système d'incitation			
Contrôle culturel	Valeurs			
	Culture de l'organisation			
	Culture professionnelle			
	Culture sociale			
	Le clan	69,1	36,2	3,7
	Socialisation			
	Rituels et mythes			
	Normes et règles de comportement			
	Valeurs chrétiennes			
Contrôle interactif	Petits groupes de travail			
	Bonne ambiance de travail			
	Fréquence de rencontres	79,3	19,7	0,9
	Echanges			
	Ecoutes			
	Leadership participatif			
Contrôle par les risques de défaut/crédit	Expression de la demande de crédit			
	Décision d'octroi de crédit			
	Déblayage et suivi du crédit	82	16	2
	Recouvrement du crédit			
	Suivi des paiements			
Contrôle réglementaire	Conseils d'associés			
	Contrôle de conformité sur place			
	Supervision des autorités monétaires	74,3	22,2	3,5
	Pressions exercées par l'association professionnelle			

Source : Constitué à partir des résultats de nos entretiens

Il apparait clairement que le système de contrôle de gestion dans les IMF repose sur différentes modalités ou facteurs.

- *Le contrôle par les risques de défaut/ crédit* joue un rôle prépondérant dans le système de contrôle des IMF. 82% de répondants ont reconnu ce mode de contrôle comme étant le plus important et le plus susceptible de permettre l'atteinte de la performance dans les IMF. Selon la plupart des responsables répondants, un contrôle par les risques de défaut bien pensé et mis en œuvre est un élément qui joue en faveur de la réduction de l'asymétrie d'information et d'éviter la sélection adverse lors de la décision d'octroi de crédit. Il faut aussi souligner le suivi après déblocage du crédit, le suivi et contrôle des remboursements et la clôture du dossier de crédit. Les répondants estiment que ce mode de contrôle permet aussi de maîtriser le retour et le remboursement de crédits octroyés et de réduire le taux d'impayés.

- *Le contrôle interactif* vient au second rang. 79,3% de répondants perçoivent ce mode de contrôle comme étant également capital. Le contrôle interactif favorise les échanges entre supérieurs et subordonnés et permet l'apprentissage organisationnel. Il permet aussi de se couvrir contre les risques d'erreurs. Ce mode de contrôle se fonde sur la constitution de petites équipes de travail, la bonne ambiance et la fréquence élevée de séance de travail, les échanges, l'écoute et le développement d'un leadership participatif au niveau des IMF.

- *Le contrôle par les résultats* apparait aussi comme un mode de contrôle déterminant dans les IMF. Il vient au troisième rang de l'importance de perception des répondants avec un taux de 76,3%.

- *Le contrôle réglementaire* est aussi un mode de contrôle privilégié par les IMF. Pour 74,3% des interviewés, celui-ci est perçue comme étant un mode de contrôle majeur. Il est mis en œuvre par les parties prenantes externes (le ministère des finances, la Banque Interprofessionnelle pour ce qui concerne l'UEMOA ; la COBAC pour le cas de la CEMAC) et les IMF à cause de sensibilité des activités de microfinance. Il est constitué par les contrôles sur pièces et sur place, la supervision directe des autorités monétaires régionales et les différentes missions exercées par les associations professionnelles des IMF. Il est utile de signaler qu'il existe quelques différences entre le contrôle réglementaire effectué dans la zone CEMAC et celui effectué dans la zone UEMOA. Selon les répondants responsables des IMF camerounaises, seule la COBAC est l'autorité disposant des outils normatifs et disciplinaires pour assurer une supervision judiciaire. Le contrôle de conformité et le reporting se font donc par la COBAC. Mais pour le contrôle de conformité et de reporting se font dans les IMF du Bénin (dans l'UEMOA) par le ministère des finances, la commission bancaire de la BCEAO. L'association professionnelle des IMF de la zone UEMOA assure le contrôle de la professionnalisation des IMF.

- *Le contrôle par les comportements* encore appelé contrôle administratif (Hopwood, 1974) ; contrôle des actions (Merchant, 1985) est aussi un mode de contrôle clé dans les IMF. 69,1% des répondants perçoivent ce mode de contrôle comme étant d'une importance capitale dans les IMF. Ce mode de contrôle permet selon les interviewés de maîtriser les actions et les tâches, contraindre par conséquent le comportement des employés et des clients des IMF. Le contrôle par les comportements s'applique par la restriction de la liberté par une organisation formelle, la mise en œuvre des règlements intérieurs des IMF et des procédures financières, comptables et d'octroi de crédit, la parcellisation des tâches, l'existence d'un strict respect de la hiérarchie, l'évaluation et un système d'incitation en lien avec le respect par le personnel.

- *Le contrôle culturel* est perçue à 60,1% par les répondants comme un mode de contrôle important dans le système de CDG des IMF. C'est un contrôle intériorisé exercé par soi-même suite à une appropriation des normes et valeurs du groupe. Le contrôle culturel prend en compte les contrôles

de déviance par les valeurs, la culture d'entreprise, la culture professionnelle, l'influence des clans, la socialisation, les rituels et les mythes et les valeurs bibliques et chrétiennes.

4. Conclusion

Les IMF, en tant que organisations présentent certaines spécificités liées tout d'abord à leur organisation et à leurs missions de même que leurs modalités de fonctionnement. Entendues comme des institutions de microfinance, elles ont pour principal objectif : le financement des activités productives des revenus des populations exclues du système bancaire classique, la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des populations pauvres au moyen du financement de leurs activités. Sous cet angle, les IMF béninoises et camerounaises doivent gérer à bon escient les ressources mises à leur disposition. Par contre, nous avons relevé que ces institutions connaissent beaucoup de problèmes organisationnels au rang desquels de nombreuses insuffisances dans les procédures de contrôle voire le non-respect des règles de bonne gestion. Bien plus, de nombreuses recherches ont pu démontrer qu'un bon système de contrôle est de nature à discipliner les pratiques internes et par voie de conséquence, il est source d'amélioration des performances des entreprises. L'objet de cet article est de mettre en évidence les modes de contrôle spécifiques qui déterminent le pilotage de la performance des IMF des pays du Sud.

L'analyse des entretiens menés à l'aide du logiciel Nvivo et de la grille théorique proposée par le courant disciplinaire, un ensemble de facteurs d'influence a été identifié dans les IMF de notre échantillon. Il se dégage de ces facteurs d'influence, six modes de contrôle à savoir le contrôle par les résultats, le contrôle par les comportements, le contrôle par la culture, le contrôle interactif, le contrôle par les risques de crédit et le contrôle réglementaire.

Quatre modes de contrôle à savoir le contrôle par les résultats, le contrôle par les comportements, le contrôle interactif et le contrôle par les risques de crédit ont pratiquement les mêmes caractéristiques dans les IMF des deux pays. Par contre, le contrôle par la culture présente quelques disparités constatées au niveau de certaines IMF du Bénin où de nombreux facteurs ont été mis sur la valeur chrétienne dans le processus de contrôle. Aussi, le contrôle réglementaire ne se fait pas de la même manière dans les deux pays. Ces variétés s'expliquent par le fait que les IMF appartiennent à deux zones monétaires différentes et les réglementations du secteur de la microfinance ne sont pas les mêmes. Le contrôle réglementaire dans la zone UEMOA donc des IMF du Bénin prend en compte des dimensions telles que « le contrôle sur pièces et sur place effectués par le ministère des finances », « la supervision de la BCEAO et de la commission bancaire de l'UEMOA », « la supervision exercée par l'association professionnelle des IMF du pays ». Par contre, le contrôle réglementaire dans la zone CEMAC donc au Cameroun prend en compte une seule dimension à savoir le contrôle sur pièces et sur place effectuée par la COBAC. Cela signifie que le ministère des finances et l'association professionnelle n'interviennent pas directement dans le contrôle réglementaire des IMF en zone CEMAC.

Bibliographie

- [1] Anthony RN (1965) Planning and Control Systems A Framework for Analysis' Boston : Division of research, Graduate School of Business Administration' Harvard University, 180 P.
- [2] Berland, Y., (2010) *Contrôle de gestion, Perspectives stratégiques et Managériales*. Paris: Édition EMS.
- [3] Bouquin H., (2005) "Report Newton Anthony : la référence", in BOUQUIN H., *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Ed. EMS, p. 109-143
- [4] Bouquin H., (2009), *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Ed. EMS, p.

- [5] Burlaud A. (2000), « Contrôle et gestion », in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica*, pp.521-532.
- [6] Burlaud A. et Simon C. (1997). Le contrôle de gestion. La découverte.
- [7] Chiapello, È., (1994), Les modes de contrôles des organisations artistiques, Thèse de doctorat, Université de Paris- Dauphine, 611 pages + annexes.
- [8] Chiapello, E., (1996) « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs contingents : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit* (Tome 2), 74, pp. 1-10. DOI: 10.3917/cca.022.0051
- [9] De Montgolfier C. (1993), « Pour une approche élargie du système d'information pour le contrôle de gestion : étude des interactions entre le système de données comptables et le système de données extra-comptable », *Actes du XIVème congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Toulouse, 13, 14, 15 mai, pp.387-403.
- [10] Emmanuel C., Otley D. et K. Merchant (1985), *Accounting for Management Control*, Chapman & Hall.
- [11] Flamholtz E.G. (1983) « Accounting, budgeting and control systems in an organizational context : theoretical and empirical perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, 8, N° 13, pp. 153-159.
- [12] Giraud F. et al., (2009) « L'Art du contrôle de gestion : enjeux et pratiques », Editions Les Éditions, Paris.
- [13] Hofstede G., (1967) *The game of budget control* The Netherlands, Royal Van Gorcum Ltd., Trad. Franç. *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*, Paris, Ed. H. Eyrolles Techniques, 1977, 235 p.
- [14] Hopwood, A. G. (1974a), *Accounting and human behaviour*, London, Prentice Hall.
- [15] Hopwood, A. G. (1974b), "Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation", *The Accounting Review*, July, pp. 485-496.
- [16] Langevin P., Naro G. (2003), *Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne*, Paris, Éditions d'Organisation, 411 p.
- [17] Langevin P., Naro G. (2003), *Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne*, Paris, Éditions d'Organisation, 411 p.
- [18] Merchant K. (1981). The design of the corporate budgeting system. Influence on managerial behaviour and performance. *The Accounting Review* 56: 291-300.
- [19] Merchant K. (1984). Influences on departmental behaviour: an empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society* 9: 291-311.
- [20] Mintzberg H. (1982), *Structure in Small Organizations*, Paris, Éditions d'Organisation, 411 p.
- [21] Morduch J., (2000), "The Microfinance Schism", *World Development*, vol 28, n°4, pp 617-629.
- [22] Mintzberg H. (1982), "The Configuration of Management", in *Shan Management Reairu*, été, pp.43-55.
- [23] Onomo C., (2010), *Mécanismes de Gouvernance Microfinance: Apport sur la Performance des Institutions de Microfinance au Cameroun*, Thèse de doctorat/Ph.D en Sciences de Gestion, Université de Douala, Mars.
- [24] Otley D. (1980) « The Contingency Theory of Management Accounting : Achievement and Prognosis », *Accounting, Organizations and Society*, 5, N° 1, pp. 413-428.
- [25] Ouchi, W. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, 25, n° 9, p. 833-848.
- [26] Ouchi, W. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, 25, n° 9, p. 833-848.
- [27] Ouchi W.G. (1977), "The Interaction between Organizational Structure and Organizational Control", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, n° 1, mars, pp.95-113.
- [28] Ouchi W.G. et Maccubbin A. (1976), "Organizational Control : two Functions", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, n. 4, décembre, pp.559-569.
- [29] Simons R. (1987), « Accounting control systems and business strategy : an empirical analysis », *Accounting, Organizations and Society*, 12/4 : 357-374.

- [30] Simons R. (1994), "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic management journal*, 15, pp.169-189.
- [31] Simons R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- [32] Tchakoute Tchougoua H., (2010), « Forme juridique et performances des institutions de microfinance », *Finance Contrôle Stratégie – volume 13, n° 3, septembre 2010*, pp.59-60
- [33] Um-Ngouem M. T. et Ekonke A. E., (2014) Facteurs d'éligibilité des Très Petites Entreprises au crédit des Institutions de Microfinance au Cameroun : une étude exploratoire. *ECONOMIA RESEARCH APPLIQUEES/ APPLIED ECONOMICS AND MANAGEMENT Revue Semestrielle N°08, Janvier – Juin 2014/ Semestrial Review N°08, January-June*.
- [34] Wélé P., (2009) « la qualité de la gouvernance micro-financière en pays de l'UEMOA : construction d'un indice agrégé de gouvernance des IM appliquée au cas de la Côte d'Ivoire ». *Revue de la Banque Mondiale*, 17(1), pp.1-15.
- [35] Auteur, Initiale., & Auteur, Initiale. (Date). Titre. Source.
- [36] Auteur, Initiale. (Année de publication). Titre de l'article. Titre de la revue, Volume (Numéro), Plage de pages. DOI.
- [37] Auteur, Initiale. (Année de publication). Titre du livre (édition). Maison d'édition.

BETIBACIEM