

## ESPACE LIBRE

## Entre mission sociale et résistance au changement : les défis du microcrédit dans les pays en développement – Le cas du Cameroun

Jean Roger Mfelam<sup>a</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v35n1.2099>



**RÉSUMÉ.** Cet article analyse la perception de la politique d'offre de microcrédit par les parties prenantes des institutions de microfinance (IMF) dans un pays en développement : le Cameroun. L'étude, menée entre novembre 2024 et mars 2025, repose sur une série d'entretiens semi-directifs réalisés, d'une part, avec des clients bénéficiaires et, d'autre part, avec des cadres d'IMF. Les résultats révèlent un décalage marqué entre les attentes des clients et leur interprétation par les responsables, souvent enclins à minimiser ou à reformuler les préoccupations exprimées. Cette attitude, assimilable à une forme voilée de résistance au changement, constitue un frein à la réalisation de la mission sociale initiale des IMF et illustre les défis structurels du microcrédit dans les pays en développement.

**Mots clés :** Microcrédit, institutions de microfinance, crédit individuel, crédit solidaire, parties prenantes

**ABSTRACT.** This paper examines how stakeholders in microfinance institutions (MFIs) perceive microcredit supply policy in the developing country of Cameroon. The study was conducted between November 2024 and March 2025, based on a series of semi-structured interviews with both beneficiary customers and MFI managers. The results show a marked discrepancy between customer expectations and how they are interpreted by managers, who often tend to downplay or reword the concerns expressed. Such an attitude, which can be seen as a subtle form of resistance to change, hinders the fulfillment of the original social mission of MFIs and illustrates the structural challenges facing microcredit in developing countries.

**Key words:** Microcredit, microfinance institutions, personal credit, solidarity-based credit, stakeholders

### Introduction

Au fil des dernières décennies, le paysage bancaire en Afrique subsaharienne a connu de profondes mutations. Aux côtés des grandes banques héritées des puissances coloniales, de nouveaux acteurs financiers ont émergé, parmi lesquels se retrouvent en très grand nombre les institutions de microfinance (IMF). Ces dernières ont pour mission de proposer un ensemble de services financiers et non financiers aux populations à faibles revenus ou exclues du système bancaire traditionnel (Armendáriz et Morduch, 2010; Attali, 2014 ; ADA, 2023).

<sup>a</sup> Maître-Assistant CAMES en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Centre d'Études et de Recherche en Économie et Gestion (CEREG), Université de Yaoundé II (Cameroun), <https://orcid.org/0009-0005-4597-6431>

Avec le temps, les IMF se sont imposées comme de véritables acteurs incontournables de la bancarisation, de la lutte contre la pauvreté et de l'inclusion sociale (Armendáriz et Morduch, 1999; Khandker, 2005; Labie et collab., 2010; Ledgerwood et collab., 2013; Doligez, 2023; Moyole et collab., 2025; Kouakou, 2025). Parallèlement, le développement des services financiers numériques, tels que la banque mobile (*mobile banking*) et la technologie financière (*fintech*), a contribué à renforcer cette dynamique en facilitant l'accès aux services financiers dans les zones peu desservies et en réduisant les coûts de transaction (Aker et Mbiti, 2010; Ricci et collab., 2025).

Plusieurs facteurs, dont deux méritent d'ailleurs d'être soulignés ici, expliquent le développement fulgurant et rapide des IMF dans les pays en développement, plus particulièrement en contexte africain :

#### *Crise bancaire des années 1980*

Cette crise a marqué un tournant décisif. Les faillites bancaires qui l'ont suivie ont profondément ébranlé la confiance des populations envers les banques traditionnelles. Nombre de cadres licenciés à cette époque ont alors choisi de mettre leur expertise au service d'un nouveau modèle : la microfinance (Creusot, 2006 ; Simonet, 2011). Dans le même temps, les banques, contraintes par des plans de restructuration, ont durci l'accès au crédit et réduit considérablement la taille de leurs réseaux. Par conséquent, une large partie de la population, en particulier dans les zones rurales, s'est retrouvée encore plus exclue des services financiers formels. C'est notamment dans ce vide que les IMF ont trouvé leur place. Proches des communautés, accessibles et capables de s'adapter rapidement aux besoins des populations, elles ont su séduire une clientèle délaissée par les banques. Grâce à cet ancrage local, la microfinance est devenue bien plus qu'un simple intermédiaire financier : elle est apparue comme un véritable outil d'inclusion, capable de réduire les inégalités d'accès au crédit et de renforcer les solidarités sociales (Vanroose et D'Espallier, 2013; Demirgüç-Kunt et collab., 2022).

#### *Levier reconnu à l'échelle internationale dans la lutte contre la pauvreté*

La microfinance s'est imposée au fil du temps comme un levier reconnu à l'échelle internationale dans la lutte contre la pauvreté (Guérin et Servet, 2005; Berendson et collab., 2024). Là où les banques traditionnelles hésitent à intervenir, les bailleurs de fonds considèrent que le microcrédit peut répondre à une partie significative des besoins des populations exclues du système financier. Cette reconnaissance s'est concrétisée en 2005, lorsque l'Organisation des Nations Unies (ONU) a justement proclamé l'Année internationale du microcrédit, consacrant la microfinance comme un instrument central de la stratégie de développement (ONU, 2005). Depuis, le microcrédit s'inscrit pleinement dans les grandes initiatives mondiales de réduction de la pauvreté, d'abord à travers les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), puis les Objectifs de développement durable (ODD) (ONU, s. d.), en particulier l'ODD-1, qui vise l'éradication de la pauvreté.

L'activité d'offre de microcrédit par les IMF revêt deux formes majeures : le crédit solidaire et le crédit individuel.

#### *Crédit solidaire*

Le crédit solidaire, a été popularisé par la Grameen Bank au Bangladesh dans les années 1970, sous l'impulsion du professeur Muhammad Yunus. Le principe est simple : un prêt est accordé à un individu, mais la responsabilité du remboursement est partagée par tout le groupe. Cette approche mobilise le capital social des membres pour réduire les risques liés aux mauvais choix de crédit (Stiglitz et Weiss, 1981). Les participants se regroupent souvent entre amis ou entre personnes partageant des intérêts communs, ce qui leur permet de mieux évaluer la fiabilité de chacun. Pour les IMF, s'appuyer sur cette proximité sociale constitue une stratégie efficace afin de sécuriser les prêts. Au Cameroun, par exemple,

ce modèle se traduit généralement par des groupes d'au moins cinq personnes, avec des garanties optionnelles et des conditions de prêt flexibles, tout en maintenant une responsabilité partagée relativement légère (Messomo Ellé, 2017).

#### *Crédit individuel*

La seconde forme de microcrédit est le crédit individuel, aujourd'hui le plus répandu en microfinance. Contrairement au crédit bancaire traditionnel, il porte sur de petits montants et repose sur une forte proximité avec la communauté (Lelart, 2008). La réputation de l'emprunteur joue un rôle clé : rembourser le prêt permet de maintenir sa crédibilité et la confiance au sein du groupe. L'objectif principal n'est pas ici d'éradiquer la pauvreté extrême, mais de soutenir le développement de petites activités génératrices de revenus. Dans de nombreux pays en développement, ce type de crédit favorise l'émergence de microentreprises compétitives et contribue significativement à l'apparition d'une classe moyenne entrepreneuriale.

Toutefois, cette évolution soulève un débat récurrent autour de ce qui est connu dans la littérature spécialisée sous le vocable du risque de dérive de mission (*mission drift*) (Merstrand et Strøm, 2010; Mia et collab., 2023). En effet, certaines IMF tendent à s'éloigner de leur mission sociale initiale pour privilégier la rentabilité (Cull et collab., 2009; Bateman, 2010). Dans la pratique, cela se traduit souvent par l'octroi de prêts plus importants à des clients déjà solvables et ayant fait la preuve de leur capacité de remboursement (Mayoukou et Kertous, 2015). Ce phénomène montre clairement qu'il est particulièrement complexe de concilier objectifs sociaux et exigences financières dans le secteur de la microfinance.

Malgré la richesse de la littérature sur la microfinance, un écart important subsiste quant à l'évaluation de l'impact social réel des IMF. En effet, si plusieurs travaux mettent en avant leur rôle dans la promotion de l'inclusion financière et la lutte contre la pauvreté, les résultats empiriques restent largement contrastés et parfois totalement contradictoires. D'une part, certaines recherches concluent à une amélioration notable du bien-être des ménages bénéficiaires (Banerjee et collab., 2015; Demirgüç-Kunt et collab., 2022) ; d'autre part, des études soulignent des effets plutôt limités, voire des conséquences négatives liées au surendettement ou au détournement de l'objectif social (Bateman, 2010 ; Mayoukou et Kertous, 2015). À cela s'ajoute une lacune importante : peu d'analyses prennent en compte les spécificités des contextes émergents, où les dynamiques sociales, culturelles et institutionnelles influencent fortement la manière dont la microfinance est perçue. Ce décalage entre la mission affichée et l'impact constaté met ainsi en évidence la nécessité de poursuivre la recherche.

Cette réflexion trouve d'ailleurs un écho en contexte camerounais, l'aire d'expérimentation de notre étude, où les données disponibles révèlent un écart tangible entre les intentions sociales des IMF et leur impact réel. Même lorsque ces institutions déclarent cibler les populations vulnérables, l'accès effectif aux services demeure fortement restreint. Par exemple, 69 % des IMF affirment utiliser des indicateurs de pauvreté pour orienter leur clientèle, mais seules 28 % disposent de points de service dans des zones reculées. De plus, les femmes, pourtant souvent présentées comme les principales bénéficiaires potentielles de la microfinance, ne représentent que 15 % de la clientèle (CNEF, 2021). Ces chiffres confortent les limites relevées par la littérature et confirment la persistance d'un décalage entre le discours socialement inclusif des IMF et leur action effective sur le terrain.

Si ces données statistiques permettent de mesurer l'ampleur de ce décalage, elles n'éclairent pas suffisamment la manière dont il est vécu par les acteurs directement concernés. Malgré l'abondance des travaux sur la performance financière et sociale des IMF au Cameroun (Simonet, 2011; Nzongang et Takoudjou Nimpa, 2020; Messomo Ellé, 2021; Bimeme Bengono, 2023; Koffi et collab., 2024), un angle reste largement sous-exploré : la perception que les parties prenantes ont de la mission sociale de ces institutions. Peu d'études s'intéressent à la manière dont la clientèle et les dirigeants perçoivent les

efforts des IMF pour concilier inclusion financière, accessibilité et impact social. Comprendre cette perception est donc crucial pour identifier les freins à la réalisation de la mission sociale des IMF, tels que les pratiques de sélection de la clientèle, les limites géographiques ou les logiques de rentabilité, qui peuvent entrer en tension avec l'objectif de soutien aux populations vulnérables.

Cette lacune justifie l'adoption d'une démarche qualitative centrée sur les parties prenantes, afin d'éclairer la dimension sociale de l'offre de microcrédit et d'identifier des pistes d'amélioration pour l'alignement entre objectifs sociaux et durabilité financière.

Sur la base de ces constats, la question centrale de cet article est la suivante : *Comment les dirigeants des IMF réagissent-ils aux récriminations de la clientèle relatives à leur activité d'offre de microcrédit ?*

Ce travail est organisé en quatre sections. La première offre un éclairage théorique à travers une revue de la littérature. La seconde détaille les aspects méthodologiques. La troisième expose les résultats et la dernière propose une discussion de ces résultats, suivie de quelques recommandations.

## 1. Cadre théorique et conceptuel

L'examen du cadre théorique et conceptuel permet de mobiliser différentes approches afin de comprendre les dynamiques qui façonnent la microfinance et qui influencent la perception des parties prenantes.

### 1.1 Référencement théorique

Pour comprendre comment la clientèle perçoit l'offre de microcrédit des IMF et comment les dirigeants réagissent à ses réclamations, il est utile de s'appuyer sur quelques théories. Celles-ci permettent de mettre en lumière à la fois les dimensions sociales de l'offre de microcrédit et les tensions entre la mission sociale des IMF et leurs exigences de viabilité financière.

#### *Théorie de l'inclusion financière*

La théorie de l'inclusion financière vise à permettre aux populations exclues du système bancaire traditionnel d'accéder à des services financiers, afin de réduire la pauvreté et de favoriser leur autonomie économique (Yunus, 2007; Armendáriz et Morduch, 2010; Ledgerwood et collab., 2013). Appliquée aux IMF, elle invite à s'interroger sur l'adéquation entre l'offre de microcrédit et les besoins réels de la clientèle. Une perception positive suppose un alignement entre l'offre et les objectifs d'inclusion, tandis qu'une perception négative révèle plutôt des insuffisances en matière de couverture, d'accessibilité ou de pertinence des services proposés.

#### *Théorie du capital social*

Cette théorie met en avant le rôle des relations sociales, de la confiance et de la solidarité dans la réduction des risques et dans la coopération entre individus (Stiglitz et Weiss, 1981; Putnam, 2000). Dans les mécanismes de crédit solidaire, la responsabilité collective des membres mobilise ce capital social afin de sécuriser le crédit. La perception de la clientèle dépend alors de la qualité des liens au sein du groupe et du sentiment de solidarité, tandis que, pour les dirigeants, ces dynamiques constituent des leviers efficaces de gestion des risques et de soutenabilité financière.

#### *Théorie de la dérive de mission*

La théorie de la dérive de mission (*mission drift*) éclaire les divergences possibles entre les perceptions des clients et des dirigeants. Sous la pression de la rentabilité, certaines IMF peuvent s'éloigner de leur

mission sociale initiale en favorisant des emprunteurs plus solvables, au détriment des populations les plus vulnérables (Cull et collab., 2009; Armendáriz et Morduch, 2010; Bateman, 2010). Ce phénomène se traduit pour la clientèle par un sentiment d'exclusion, tandis que les dirigeants justifient ces choix par la nécessité de maintenir la stabilité financière et la performance organisationnelle.

Les trois théories précédentes, trouvent un prolongement dans le débat traditionnel en finance d'entreprise, où deux visions s'opposent. La première, celle de la théorie de la valeur actionnariale (Friedman, 1970), considère que l'objectif principal d'une entreprise est de maximiser la valeur pour les apporteurs de capitaux. Transposée aux IMF, elle justifie l'orientation vers la rentabilité, même au prix d'une restriction de l'accès au crédit. La seconde, celle de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), insiste sur la nécessité de concilier les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire tous ceux dont l'utilité peut être affectée par une décision quelconque de l'entreprise. Appliquée à la microfinance, elle appelle à un équilibre entre performance financière et mission sociale, considérant que la légitimité et la durabilité des IMF reposent sur leur capacité à répondre aux besoins des populations vulnérables.

## 1.2 Synthèse des travaux empiriques

La littérature empirique sur l'impact social du microcrédit ne fait pas l'objet de consensus.

### *Dans les pays occidentaux et asiatiques*

Plusieurs études se sont attachées à mesurer les effets réels de la microfinance sur la réduction de la pauvreté et sur l'autonomisation des clients bénéficiaires. Par exemple, Morduch (1999), tout comme Banerjee et ses collègues (2015), dans une large étude randomisée menée en Inde, montre que le microcrédit améliore la gestion des risques et la consommation des ménages, mais que ses effets sur la réduction durable de la pauvreté restent limités. De son côté, Roodman et Morduch (2013) soulignent que l'impact social du microcrédit est souvent modeste et dépend des dynamiques communautaires. Ces travaux posent la question centrale à savoir si le microcrédit constitue une véritable stratégie de développement ou plutôt un instrument d'inclusion financière ponctuelle.

### *En contexte africain*

La recherche met en évidence des résultats contrastés, marqués par des enjeux spécifiques liés au capital social et à la gouvernance des institutions. Basu Dev (2020), dans une étude menée en Tanzanie, révèle que les prêts de groupe contribuent à l'amélioration du bien-être des femmes emprunteuses, mais que cet effet dépend largement des dynamiques sociales et familiales. De même, Karlan et Zinman (2011) montrent que l'accès au crédit peut améliorer certaines dimensions du bien-être économique, tout en accroissant simultanément l'endettement, ce qui génère des perceptions ambivalentes chez les bénéficiaires. Par ailleurs, la construction d'un capital social positif, notamment par des réseaux horizontaux et par des mécanismes de solidarité, apparaît comme un levier déterminant pour renforcer l'efficacité des programmes de microfinance (Gugerty, 2007). Ces résultats confirment que l'impact social du microcrédit dépend autant des mécanismes institutionnels que du contexte social dans lequel il s'inscrit.

### *Au Cameroun*

Plusieurs études permettent de conforter ces constats dans un environnement marqué par une forte demande de services financiers. Long (2009) observe que, si les clients reconnaissent les avantages du microcrédit, ils expriment également des inquiétudes liées aux coûts élevés et aux difficultés d'accès aux services. Widin Bongasu (2015) montre que les pressions liées à la rentabilité conduisent les IMF à adapter leurs pratiques comptables et organisationnelles, parfois au détriment de leur mission sociale.

Kadandji (2022), dans une étude portant sur 19 IMF camerounaises, analyse l'impact de la concurrence et démontre qu'une intensification de celle-ci peut réduire la performance sociale des institutions, en poussant les dirigeants à privilégier la viabilité financière. Ces recherches soulignent les tensions entre objectifs sociaux et contraintes de rentabilité, tensions qui structurent la perception des clients et la stratégie des dirigeants.

Enfin, l'intégration de la responsabilité sociale des IMF enrichit la compréhension de leur impact dans le contexte camerounais et au-delà. López-Penabad et ses collègues (2024) montrent que les pratiques de responsabilité sociale des entreprises sont directement liées à l'atteinte des ODD (ONU, s. d.), en particulier dans le domaine de l'inclusion financière. Cette perspective rappelle que la performance sociale des IMF ne se limite pas à l'octroi de crédit, mais dépend également de leur capacité à adopter des pratiques responsables et durables.

Dans l'ensemble, ces travaux montrent que la perception des parties prenantes sur l'efficacité sociale du microcrédit est façonnée par plusieurs facteurs : les coûts et l'accessibilité des services, la pression concurrentielle, la qualité du capital social et l'engagement institutionnel en matière de responsabilité sociale. Ils offrent un cadre précieux pour analyser les réclamations des clients et les perceptions des dirigeants, tout en identifiant les leviers susceptibles de renforcer l'impact social des IMF au Cameroun.

## 2. Méthodologie

Notre travail s'intéresse à la manière dont les parties prenantes perçoivent la politique d'offre de microcrédit portée par les IMF au Cameroun, un pays en développement. Pour explorer cette question, nous avons privilégié une approche qualitative à visée exploratoire, centrée sur l'écoute et sur l'analyse des discours des parties prenantes concernées, dont les clients bénéficiaires d'une part et les dirigeants d'IMF d'autre part (Dumez, 2016). Sur le plan épistémologique, notre démarche s'inscrit logiquement dans le paradigme interprétativiste, qui permet de comprendre comment les individus donnent du sens à leur expérience et interprètent la réalité qui les entoure (Girod-Seville et Perret, 1999).

Globalement, deux temps forts ont ponctué notre étude sur le terrain : le temps des entretiens pilotes et le temps d'approfondissement des entretiens.

### 2.1 Temps des entretiens « pilotes »

L'étude a été menée au Cameroun, pays membre de l'Afrique centrale, où les IMF se répartissent en trois grandes catégories (CNEF, 2021) :

- *Les coopératives d'épargne et de crédit* : Elles collectent l'épargne et accordent des prêts exclusivement à leurs membres;
- *Les institutions privées à but lucratif* : Elles sont organisées sous forme de sociétés anonymes, qui collectent l'épargne et accordent du crédit à des clients externes;
- *Les institutions à but non lucratif* : Elles n'accordent pas de crédit aux tiers et ne collectent pas l'épargne (p. ex., certaines ONG).

Les principales caractéristiques de ces trois catégories d'IMF sont consignées dans le tableau 1 :

Catégories	Opérations autorisées	Formes juridiques		Capital minimal exigé (en FCFA)	
		2002	2017	2002	2017
1	Collecte de l'épargne et octroi de crédit aux membres	Associations, coopératives, mutuelles indépendantes ou en réseaux	Sociétés coopératives avec conseil d'administration en réseaux	Aucune exigence	
2	Collecte de l'épargne et octroi de crédit aux tiers	Sociétés anonymes	Sociétés anonymes avec conseil d'administration	50 millions (76 224,51 €)	300 millions (457 347,05 €)
3	Octroi de crédit aux tiers, mais collecte de l'épargne interdite	Organisations non gouvernementales (ONG), projets, sociétés de caution	Sociétés anonymes avec conseil d'administration	25 millions (38 112,25 €)	150 millions (228 673,53 €)

**Tableau 1 – Caractéristiques des IMF en Afrique centrale**  
Source : Élaboré par l'auteur à partir des règlements de la COBAC 2002 et 2017

Notre analyse s'est orientée spécifiquement vers les IMF de catégorie 2 (sociétés anonymes). En effet, à la différence des IMF de catégorie 1 (associations, coopératives et mutuelles), qui restreignent leurs services à leurs seuls membres, ces structures proposent du crédit à une clientèle plus large et diversifiée, allant des particuliers aux microentrepreneurs, sans exigence d'adhésion préalable. Cette ouverture favorise une diffusion plus étendue du microcrédit et permet d'en examiner les retombées sociales auprès de segments variés de la population, notamment ceux qui demeurent exclus du système bancaire traditionnel. De surcroît, la solidité financière et le dynamisme des IMF de catégorie 2 leur confèrent une capacité accrue à soutenir des initiatives génératrices de revenus, à renforcer l'autonomisation économique et à promouvoir l'inclusion financière. Ainsi, les IMF de catégorie 2 apparaissent comme un cadre particulièrement pertinent pour évaluer l'impact concret du microcrédit sur l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires.

Les entretiens « pilotes » ont été menés principalement dans les régions à forte concentration d'IMF, en l'occurrence le Centre et le Littoral, suivant les données de la Direction générale du Trésor, de la Coopération financière et monétaire (DGTCFM) du ministère des Finances. Au total, ils ont porté sur 15 IMF de catégorie 2, sélectionnées de manière aléatoire dans les villes de Yaoundé et de Douala, respectivement capitale politique et économique du Cameroun.

Précisons que ces entretiens « pilotes » ont été menés, dans un premier temps, essentiellement avec des clients d'IMF, puis avec quelques dirigeants de ces mêmes institutions, entre les mois de novembre et décembre 2024, devant les agences et pendant les heures de pause. Concrètement, il s'agissait d'examiner, d'une part, comment les clients perçoivent l'offre de microcrédit de leur IMF et, d'autre part, comment les dirigeants d'IMF réagissent à leurs réclamations.

Le guide d'entretien n'était pas encore stabilisé à ce stade et intégrait des thèmes tels que les critères d'admissibilité et conditions d'octroi de microcrédit; la proximité territoriale des agences; et la perception des bénéficiaires sur la facilité ou la difficulté d'accès.

## 2.2 Temps d’approfondissement des entretiens

La seconde phase de l’enquête a été réalisée auprès de 10 dirigeants des mêmes IMF ayant participé aux entretiens pilotes, sélectionnés de manière raisonnée sur la base de leur ancienneté et de leur expérience sur le terrain. Le choix de cibler des dirigeants âgés et expérimentés repose sur leur connaissance approfondie du fonctionnement des IMF et sur leur capacité à fournir des informations détaillées et fiables. Leur ancienneté leur permet d’avoir une vision globale de l’évolution des pratiques de microcrédit ainsi que de l’impact social réel sur les bénéficiaires au fil du temps. De plus, leur expérience sur le terrain leur confère une légitimité et une capacité à nuancer les réponses en s’appuyant sur des situations concrètes, ce qui enrichit considérablement la qualité des données collectées pour l’analyse. Ainsi, la sélection raisonnée de ces dirigeants assure une meilleure compréhension des dynamiques institutionnelles et des effets sociaux du microcrédit dans les IMF étudiées. Il convient de souligner que ces dirigeants avaient déjà, lors des entretiens pilotes, manifesté leur disponibilité et leur volonté de répondre à nos questions si nécessaire.

À ce stade, l’enquête s’est appuyée sur les apports recueillis auprès des clients, ce qui a permis de construire un guide d’entretien plus structuré et ciblé. Les thèmes du guide d’entretien destiné aux responsables d’IMF constituent ainsi une synthèse des sujets abordés avec la clientèle, permettant aux dirigeants de se prononcer sur la plupart des points déjà discutés avec les clients.

Les cadres interrogés comprennent des chefs d’agence, des analystes et des gestionnaires de crédit occupant des fonctions dites de managers intermédiaires, c’est-à-dire au carrefour entre les orientations stratégiques et la mise en œuvre opérationnelle (Guilmot et Vas, 2012). Ces managers intermédiaires sont censés jouer un rôle clé dans le processus de changement organisationnel, car ils traduisent les directives stratégiques en actions concrètes, coordonnent les équipes et veillent à l’adoption de nouvelles pratiques par l’ensemble du personnel. Leur positionnement leur permet non seulement de relayer les attentes de la direction auprès des employés, mais aussi de remonter les retours du terrain, contribuant ainsi à ajuster les stratégies et à faciliter l’acceptation des transformations au sein de l’organisation. Les principales caractéristiques des personnes interviewées sont consignées dans le tableau 2 :

IMF	Répondant	Fonction occupée	Ancienneté	Sexe	Durée de l’entretien
1	R1	Chef d’agence	6 ans	M	58 min
2	R2	Chef d’agence	5,5 ans	F	1 h 05
3	R3	Analyste de crédit	8 ans	F	1 h 10
4	R4	Gestionnaire de crédit	9 ans	F	59 min
5	R5	Chef d’agence	5 ans	M	59 min
6	R6	Chef d’agence	11 ans	M	1 h 02
7	R7	Gestionnaire de crédit	10 ans	M	1 h 03
8	R8	Analyste de crédit	7 ans	M	1 h 04
9	R9	Chef d’agence	7 ans	F	55 min
10	R10	Chef d’agence	13 ans	F	1 h 15

Tableau 2 – Caractéristiques des personnes interviewées

Cette seconde vague d’entretiens s’est déroulée entre janvier et mars 2025, principalement dans les villes de Yaoundé et Douala. Chaque entretien a duré en moyenne 1 heure par participant et a été réalisé en fonction de la disponibilité des répondants. Les données ont été collectées principalement par la prise de notes manuelle durant les échanges et, dans certains cas, avec l’accord préalable des participants, par enregistrement audio à l’aide d’un smartphone.

Le traitement des données a été réalisé par une analyse manuelle de contenu thématique, conformément aux recommandations de Paillé et Mucchielli (2016). Après retranscription intégrale des entretiens, des unités d'analyse (phrases ou paragraphes selon le sens des informations) ont été identifiées afin de préserver la cohérence du discours et d'éviter un découpage arbitraire (Miles et Huberman, 2003).

Les données ont ensuite été regroupées autour de thèmes définis à priori, en lien avec la question de recherche. Un codage conceptuel a été appliqué, complété par l'émergence de nouveaux thèmes issus notamment des entretiens avec les clients et les dirigeants. Chaque extrait a été associé à l'étiquette la plus appropriée, permettant une organisation cohérente des données, tout en restant ouverte à de nouvelles dimensions du terrain.

Enfin, les thèmes ont été vérifiés pour assurer leur unicité et leur pertinence. La robustesse de la catégorisation a été garantie selon trois critères : stabilité (chaque thème reste constant dans sa définition), exclusivité (les thèmes sont distincts et non fusionnables) et adéquation des étiquettes (chaque étiquette reflète précisément le contenu du thème) (Miles et Huberman, 2003; Miles et collab., 2014; Paillé et Mucchielli, 2016).

### 3. Résultats : regards croisés des clients et des dirigeants d'IMF

À l'issue des analyses, l'activité d'offre de microcrédit des IMF étudiées apparaît complexe et constitue une source importante de tensions. Du point de vue des parties prenantes, les problèmes sont nombreux et souvent exprimés sous forme de plaintes. L'analyse révèle une divergence significative dans les perceptions : les clients soulignent certaines difficultés, tandis que les dirigeants tendent à en minimiser la gravité ou, plus généralement, à les contester. Nous soutenons que cette contradiction de points de vue, notamment la voix dissonante des dirigeants, fragilise la capacité des IMF à remplir pleinement leur mission sociale.

Globalement, quatre principaux axes de plainte émergent chez les clients : le dossier de demande de microcrédit, le temps de réponse, les conditions d'octroi et la géostratégie des IMF.

#### 3.1 Dossier de demande de microcrédit

Le montage du dossier est le premier point de friction. Les clients dénoncent la lourdeur administrative caractéristique de nombreuses institutions financières en Afrique subsaharienne (Nambie et collab., 2024). Bien que les IMF aient été créées pour pallier certaines rigidités bancaires, les procédures demeurent longues et exigeantes : multiplication et coût élevé des pièces à fournir, démarches répétitives auprès de plusieurs administrations, certification obligatoire de documents, etc.

Il faut parfois parcourir plusieurs administrations pour obtenir certaines pièces ou passer des journées entières à les faire certifier. (Client, IMF1)

Il faut obligatoirement disposer d'un compte d'épargne. Pourquoi exiger autant pour un petit montant ? Les procédures devraient être bien simplifiées. (Client, IMF4)

Ces structures mettent l'accent sur la rentabilité, plutôt que sur le service, car le montage du dossier reste lourd, même pour de faibles montants. (Client, IMF5)

Du côté des dirigeants, un chef d'agence nuance ces critiques en déclarant :

Toutes les pièces exigées sont essentielles pour se prémunir du risque de non-remboursement. La mission sociale ne doit pas compromettre la pérennité financière de notre institution. (R10)

Cette tension reflète la double logique que doivent concilier les IMF : assurer leur mission sociale, tout en garantissant leur viabilité financière. Ce résultat confirme que cette conciliation n'est pas simple : les dirigeants doivent protéger leur institution contre le risque de défaut, tandis que les clients recherchent davantage une simplification des démarches et une plus grande accessibilité au crédit. À travers cette opposition, la perception du risque devient un facteur structurant des procédures internes, traduisant une gouvernance plus défensive que proactive (Messomo Ellé, 2021; Biloa et collab., 2022).

Selon le rapport 2024 de la BEAC, les créances en souffrance des IMF dans la CEMAC ont atteint 178 milliards de FCFA, et le Cameroun en représente à lui seul 81 %, ce qui illustre la fragilité du portefeuille de crédit des IMF camerounaises et justifie les dispositifs prudents tels que des exigences documentaires renforcées.

### 3.2 Temps de réponse : attentes des clients et contraintes des IMF

La durée de traitement des demandes de microcrédit est un autre point de tension, surtout pour les dirigeants de PME pour qui le crédit est stratégique. Un client rapporte :

Il faut attendre deux à trois semaines pour que le crédit soit disponible, ce qui nous fait manquer des opportunités d'affaires. (client, IMF5)

Les dirigeants tempèrent globalement ces critiques :

Les clients ignorent les procédures internes nécessaires pour valider un dossier. Nous ne pouvons pas accélérer le processus au-delà de nos contraintes opérationnelles. (R1)

Nous sommes conscients que l'absence de culture financière de certains clients contribue aussi souvent à ces incompréhensions. (R6)

Il apparaît donc que le temps de réponse est perçu différemment selon le profil et la connaissance des procédures. En effet, la divergence de perception sur le temps de réponse illustre l'écart entre les attentes des clients et les contraintes opérationnelles des IMF. Tandis que les clients, en particulier les dirigeants de PME, ressentent ces délais comme un frein aux opportunités d'affaires, les dirigeants d'IMF justifient ces délais par la nécessité de respecter des procédures internes rigoureuses et par le manque de culture financière de certains emprunteurs.

Ces résultats rejoignent les travaux de Mbouombouo Mfossa et ses collègues (2015) et de Biloa et ses collègues (2022), qui soulignent que la lenteur dans le traitement des demandes de crédit dans les institutions financières africaines résulte souvent de la combinaison entre précaution face au risque et faible niveau de littératie financière des clients. Ainsi, le temps d'attente n'est pas seulement perçu comme une lenteur administrative : il symbolise le décalage entre l'urgence économique vécue par les clients et la logique de sécurité imposée par les IMF.

### 3.3 Conditions d'offre de microcrédit

Les plaintes concernent aussi le coût du crédit et les garanties exigées. Pour la majorité des clients, le coût n'est pas un problème majeur, mais les garanties matérielles représentent une difficulté majeure :

Les garanties exigées sont élevées pour ceux d'entre nous qui n'ont pas beaucoup de ressources. (client, IMF7)

Les dirigeants justifient ces exigences par le risque de non-remboursement et par les faillites passées :

Beaucoup d'IMF ont fait faillite à cause de négligences sur les garanties. Nous ne pouvons pas nous permettre ce risque. (R7)

Ainsi, les garanties élevées reflètent une stratégie de prudence nécessaire pour la survie des IMF, en contexte de vulnérabilité financière.

La perception différenciée des conditions d'octroi, en particulier les garanties exigées, révèle un équilibre délicat entre l'accessibilité du crédit et la gestion du risque. Si les clients considèrent ces exigences comme contraignantes, notamment pour les plus modestes, les dirigeants d'IMF les justifient par le risque de non-remboursement et par les faillites historiques. Ces résultats rejoignent les travaux de Mbouombouo Mfossa et ses collègues (2015), qui montrent que les IMF africaines adoptent des mesures prudentes pour sécuriser leurs portefeuilles, même si cela limite l'accès au crédit pour certains emprunteurs. L'exigence de garanties apparaît donc comme un mécanisme de protection face à l'incertitude économique et à la fragilité du secteur, illustrant la tension permanente entre la mission sociale et la viabilité financière.

En définitive, l'exigence de garanties apparaît comme un mécanisme de protection institutionnelle, mais elle génère une exclusion implicite des populations les plus vulnérables ; paradoxalement celles qui devraient constituer la cible prioritaire des IMF.

### 3.4 Géostratégie des IMF

La question de la localisation des agences met en évidence l'inégalité d'accès aux services de microfinance entre les zones urbaines et rurales. Plusieurs clients interrogés dénoncent la forte concentration des IMF dans les grandes métropoles. Un bénéficiaire rural affirme :

À Douala, tout va bien, mais chez moi, dans mon village, il n'y a rien. On doit parcourir des kilomètres juste pour déposer de l'argent ou demander un prêt. (client, IMF8)

Un autre client ajoute :

Les IMF semblent oublier les petites villes et les villages, comme si nous n'existions pas. (client, IMF10)

Du côté des dirigeants, cette concentration se justifie par la faible rentabilité attendue dans les zones rurales, liée au poids du secteur informel et au manque de culture financière. Un dirigeant d'IMF explique :

Ouvrir une agence dans un village isolé coûte véritablement cher et les retours sont très limités. (R4)

Ces résultats corroborent les travaux de Ledgerwood et ses collègues (2013), qui montrent que l'expansion géographique des IMF en Afrique subsaharienne reste limitée par le dilemme entre la mission d'inclusion financière et l'impératif de viabilité économique. Ainsi, la stratégie de localisation des IMF traduit une logique de sélectivité territoriale, où la recherche de rentabilité tend justement à primer sur la mission sociale initialement assignée aux institutions. Ce constat suggère que, malgré leur vocation affichée d'inclusion, les IMF adoptent une géostratégie sélective, contribuant à renforcer les fractures territoriales entre zones urbaines bancarisées et zones rurales marginalisées.

#### 4. Discussion

Les quatre axes analysés (lourdeur des dossiers, lenteur du traitement, exigences de garanties et sélectivité géographique) renvoient tous à une même problématique centrale : la tension permanente entre la mission sociale affichée par les IMF et leur impératif de viabilité financière.

En effet, les résultats montrent que chaque exigence (documents, délais, garanties, localisation) peut être comprise comme une réponse institutionnelle à la gestion du risque. Cette logique défensive traduit la fragilité structurelle des IMF camerounaises, dont plus du quart ont fait faillite en une décennie. Or, cette prudence, si elle assure la survie financière des institutions, tend à affaiblir leur mission première d'inclusion des populations exclues du système bancaire.

Nos observations rejoignent les analyses de Bateman (2010), de Guérin et ses collègues (2011) et de Servet (2015), qui soulignent que la microfinance, en cherchant à sécuriser sa rentabilité, s'éloigne progressivement de son objectif social. En d'autres termes, la microfinance au Cameroun se trouve prise dans ce que Morduch (2000) appelle le « *double bottom line trade-off* » : concilier simultanément performance sociale et performance financière.

Ainsi, les tensions relevées ne sont pas de simples plaintes conjoncturelles, mais reflètent un dilemme structurel : répondre aux attentes d'accessibilité des clients, tout en respectant les exigences de sécurité financière. Notre recherche apporte un éclairage complémentaire en montrant que la résistance au changement de certains dirigeants peut constituer un obstacle supplémentaire, renforçant la priorité accordée à la sécurité financière, au détriment de la mission sociale. Cette inertie organisationnelle risque de consolider l'exclusion financière des populations vulnérables et de réduire la légitimité sociale des IMF au Cameroun, à moins que des stratégies innovantes et adaptées ne soient mises en œuvre pour réconcilier ces deux objectifs.

#### Conclusion

Les résultats de cette étude montrent que les clients et les dirigeants d'IMF développent des perceptions contrastées de l'offre de microcrédit, révélant une tension constante entre accessibilité et viabilité financière. Du côté des clients, les plaintes se concentrent sur quatre aspects majeurs : la lourdeur des procédures administratives, jugées trop bureaucratiques et coûteuses en temps et en ressources; le délai de traitement des dossiers, perçu comme un frein à la réactivité nécessaire pour saisir des opportunités économiques, en particulier pour les petites entreprises; les garanties exigées, qui apparaissent comme une barrière quasi insurmontable pour les populations les plus modestes; et, enfin, la concentration géographique des agences, qui exclut de facto une partie importante des populations rurales ou périurbaines. Ces éléments traduisent une frustration face à une offre de microcrédit qui, en pratique, semble reproduire certaines rigidités du système bancaire traditionnel, malgré la mission sociale assignée aux IMF.

À contrario, les dirigeants relativisent ou contestent ces critiques en les replaçant dans une logique de sécurisation et de pérennisation financière. Ils rappellent que les pièces exigées lors du montage des dossiers, les délais de validation ou encore le niveau élevé des garanties ne relèvent pas d'une volonté d'exclure les plus vulnérables, mais plutôt de la nécessité de se protéger contre le risque de non-remboursement, dans un contexte marqué par de nombreuses faillites d'IMF en Afrique subsaharienne. De plus, la localisation préférentielle des agences dans les grandes villes est justifiée par des contraintes de rentabilité et de solvabilité, liées notamment au poids du secteur informel et à la faible bancarisation des zones rurales.

Ainsi, l'étude met en évidence une divergence structurelle entre mission sociale et impératif économique : alors que les clients attendent une réponse rapide, souple et inclusive, les dirigeants adoptent une posture prudente, privilégiant la survie de leur institution dans un environnement incertain. Ces résultats rejoignent les travaux de Wamba (2001), de Ledgerwood et ses collègues (2013) et de Messo Ellé (2021), qui montrent que les IMF, bien qu'ayant pour vocation l'inclusion financière, tendent souvent à adopter des pratiques proches des banques traditionnelles dès lors que leur pérennité est en jeu. Cette tension interroge la capacité des IMF camerounaises à concilier efficacement performance sociale et performance financière, deux dimensions pourtant indissociables de leur légitimité et de leur durabilité.

L'élément clé de cette recherche est la dissonance entre les perceptions des parties prenantes, particulièrement le déni ou la minimisation par les managers intermédiaires, lesquels peuvent constituer une forme voilée ou subtile de résistance au changement (Vas, 2009). Cette divergence crée un écart entre la mission sociale affichée et la réalité sur le terrain, limitant la capacité des IMF à répondre efficacement aux besoins de leur clientèle.

### **Recommandations**

Pour surmonter ce dilemme, plusieurs stratégies innovantes peuvent être envisagées.

#### *Numérisation des processus de crédit*

Elle permettrait de réduire les délais de traitement de dossier et la lourdeur administrative, tout en maintenant des mécanismes de contrôle rigoureux pour la gestion du risque. Elle constituerait également un levier pour réduire les écarts de perception entre parties prenantes : la transparence accrue des données, la traçabilité des décisions et la standardisation des processus pourraient atténuer les interprétations subjectives, limiter les zones d'ambiguïté et ainsi réduire la marge de déni ou de minimisation chez certains managers intermédiaires.

#### *Renforcement des dispositifs de garanties partagées*

Il pourrait diminuer la dépendance excessive aux garanties individuelles, ouvrant l'accès au crédit à des populations plus vulnérables, tout en contribuant à réaligner les représentations entre acteurs internes : la logique de mutualisation du risque oblige les managers à adopter une vision plus collective et moins focalisée sur une évaluation strictement individuelle des emprunteurs, ce qui permet de dépasser certaines perceptions biaisées sur la fiabilité des clients à faibles revenus.

#### *Formation et accompagnement des dirigeants et managers intermédiaires sur les pratiques de changement organisationnel et de leadership socialement responsable*

Ils pourraient limiter leur résistance et faciliter l'appropriation de nouvelles pratiques plus inclusives, en constituant un espace structuré pour traiter explicitement les dissonances cognitives, pour déconstruire les mécanismes de déni et pour renforcer la compréhension des finalités sociales du microcrédit. Ces dispositifs pourraient jouer un rôle clé dans la transformation des schémas mentaux qui freinent l'évolution des pratiques.

*Mise en place de partenariats stratégiques avec des acteurs publics et privés, notamment pour le cofinancement ou le soutien aux projets à impact social*

Elle permettrait aux IMF de concilier viabilité financière et mission sociale de manière durable, tout en créant des espaces de dialogue multipartites qui favorisent un alignement progressif des attentes, des valeurs et des représentations, réduisant ainsi les divergences de perception entre parties prenantes internes et externes.

En combinant innovation technologique, renforcement des compétences et partenariats institutionnels, ces différentes approches, offriraient un cadre pour atténuer le dilemme structurel et pour renforcer à la fois l'inclusion financière et la pérennité des IMF en contexte émergent.

## RÉFÉRENCES

- Aker, J. C. et Mbiti, I. M. (2010). Mobile phones and economic development in Africa. *Journal of Economic Perspectives*, 24(3), 207-232. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.24.3.207>
- Appui au développement autonome (ADA). (2023). *Définition de microfinance*. <https://ada-microfinance.org/en/about-ada/definition-microfinance>
- Armendáriz, B. et Morduch, J. (2010). *The economics of microfinance* (2<sup>e</sup> éd.). MIT Press.
- Attali, J. (2014). Les nouveaux visages de la microfinance en Afrique. *Revue d'économie financière*, 4(116), 243-258. <https://doi.org/10.3917/ecofi.116.0243>
- Banerjee, A., Duflo, E., Glennerster, R. et Kinnan, C. (2015). The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(1), 22-53. <https://doi.org/10.1257/app.20130533>
- Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC). (2024). *Rapport annuel 2024*. <https://www.finances.gouv.cg/sites/default/files/documents/RAPPORT-ANNUEL-BEAC-2024-VF.pdf>
- Basu Dev, L. (2020). Microfinance for women empowerment: A review of best practices. *Interdisciplinary Journal of Management and Social Sciences*, 1(1), 13-25. <https://doi.org/10.3126/ijmss.v1i1.34504>
- Bateman, M. (2010). *Why doesn't microfinance work? The destructive rise of local neoliberalism*. Zed Books.
- Berendson, R. M., Gassmann, F., Martorano, B., Tirivayi, N. J. et Kamau, J. (2024). *The impacts of the microfinance multiplied approach on seasonal food insecurity: Evidence from a high-frequency panel survey in Uganda* [Working Papers No. 14]. UNU-MERIT. <https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/206011636/wp2024-014.pdf>
- Bilou, T. M., Siewe Pougoue, E. B. et Nlom, J. H. (2022). Déterminants de la performance financière et sociale des institutions de microfinance au Cameroun. *Journal of Academic Finance*, 13(2), 96-120. <https://doi.org/10.59051/joaf.v13i2.539>
- Bimeme Bengono, I. (2023). Contrôle de gestion et pérennité des institutions de microfinance en Afrique subsaharienne. *Revue Management & Innovation*, 1(7), 140-165. <https://doi.org/10.3917/rmi.207.0140>
- Comité national économique et financier (CNEF). (2021). *Rapport sur la gestion des performances sociales dans les établissements de microfinance au Cameroun*. République du Cameroun. [https://www.cnefcameroun.cm/images/tele/Rapport\\_Performances\\_Sociales\\_EMF\\_2021.pdf](https://www.cnefcameroun.cm/images/tele/Rapport_Performances_Sociales_EMF_2021.pdf)
- Creusot, A.-C. (2006). L'état des lieux de la microfinance au Cameroun. *Bulletins du mardi*, 9, 1-5. <https://microfinancement.cirad.fr/fr/news/Bim/Bim-2006/BIM-09-05-06.pdf>
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A. et Morduch, J. (2009). Microfinance meets the market. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 167-192. <https://doi.org/10.1257/jep.23.1.167>
- Demirgüç-Kunt, A., Ansar, S., Klapper, L. et Singer, D. (2022). *The global Findex database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. World Bank Group. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/d36d178f-8fc4-555a-a7a6-00c1c7e70bf4/download>

- Doligez, F. (2023). La microfinance contemporaine : les frontières de la microfinance. *Revue internationale de l'économie sociale*, 1(367), 143-144. <https://doi.org/10.3917/recma.367.0137c>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1970, 13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Girod-Seville, M. et Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 23-52). Dunod.
- Guérin, I., Labie, M. et Servet, J.-M. (2011). *The crises of microcredit*. Zed Books.
- Guérin, I. et Servet, J.-M. (2005). L'économie solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance. *Revue internationale de l'économie sociale*, 296, 83-99. <https://doi.org/10.7202/1021864ar>
- Gugerty, M. K. (2007). You can't save alone: Commitment in rotating savings and credit associations in Kenya. *Economic Development and Cultural Change*, 55(2), 251-282. <https://doi.org/10.1086/508716>
- Guilmot, N. et Vas, A. (2012). Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 77-99. <https://doi.org/10.3917/rips1.045.0077>
- Kadandji, A. (2022). The impact of competition on the social performance of microfinance institutions in Cameroon. *Economics Bulletin*, 42(3), 1381-1387. <https://ideas.repec.org/a/ebl/ecbull/cb-21-00140.html>
- Karlan, D. et Zinman, J. (2011). Microcredit in theory and practice: Using randomized credit scoring for impact evaluation. *Science*, 332(6035), 1278-1284. <https://doi.org/10.1126/science.1200138>
- Khandker, S. R. (2005). Microfinance and poverty: Evidence using panel data from Bangladesh. *The World Bank Economic Review*, 19(2), 263-286. <https://doi.org/10.1093/wber/lhi008>
- Koffi, C. H. A., Djeundje, V. B. et Pamen, O. M. (2024). *Quantifying socio-temporal effects of loan delinquency drivers in microfinance* [Sous presse]. ArXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.13100>
- Kouakou, T. G-D. (2025, 21 janvier). Le rôle du genre dans la relation entre performance sociale et performance financière : cas de la microfinance en Côte d'Ivoire. *Saving and Development*. <https://www.researchgate.net/publication/390178897>  
[Le rôle du genre dans la relation entre performance sociale et performance financière cas de la microfinance en Côte d'Ivoire](https://www.researchgate.net/publication/390178897)
- Labie, M., Lelart, M. et Montalieu, T. (2010). Microfinance : le temps de la maturité? *Mondes en développement*, 4(152), 7-11. <https://doi.org/10.3917/med.152.0007>
- Ledgerwood, J. (dir.), Earne, J. et Nelson, C. (2013). *The new microfinance handbook: A financial market system perspective*. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/233251468182337007/pdf/The-new-microfinance-handbook-a-financial-market-system-perspective.pdf>
- Lelart, M. (2008). Proximité et risque dans la microfinance. *Revue Gestion* 2000, 25(5), 37-46.
- Long, I. (2009). *Perceptions of microfinance in Cameroon: A case study of UNICS, Yaoundé*. Independent Study Project Collection. [https://digitalcollections.sit.edu/isp\\_collection/729?utm\\_source=digitalcollections.sit.edu%2Fisp\\_collection%2F729&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://digitalcollections.sit.edu/isp_collection/729?utm_source=digitalcollections.sit.edu%2Fisp_collection%2F729&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- López-Penabaz, M. C., Maside-Sanfiz, J. M., Agha, Y. et Iglesias-Casal, A. (2024). Microfinance institutions and corporate social responsibility: A scientometric study. *Future Business Journal*, 10, article 90. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00374-w>
- Mayoukou, C. et Kertous, M. (2015). L'accès au crédit individuel par les clients des institutions de microfinance du Congo : une analyse des déterminants de l'auto-exclusion et de l'obtention du prêt. *Mondes en développement*, 1(169), 121-138. <https://doi.org/10.3917/med.169.0121>

- Mbouombouo Mfossa, P.-H., Mvogo, G. et Ndzana, M. (2015, septembre). *Performance sociale versus performance financière : quel objectif pour les microfinances camerounaises?* 5<sup>es</sup> Journées internationales de la microfinance « Mutations et crises de la microfinance », Douala (Cameroun). [https://www.researchgate.net/publication/282933858\\_performance\\_sociale\\_versus\\_performance\\_financiere\\_quel\\_objectif\\_pour\\_les\\_microfinances\\_camerounaises](https://www.researchgate.net/publication/282933858_performance_sociale_versus_performance_financiere_quel_objectif_pour_les_microfinances_camerounaises)
- Mersland, R. et Strøm, R. Ø. (2010). Microfinance mission drift? *World Development*, 38(1), 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.05.006>
- Messomo Ellé, S. (2017). Microcrédits et performances financière et sociale des institutions de microfinance au Cameroun. *Revue Gestion et Organisation*, 9(2), 79-91. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2017.09.004>
- Messomo Ellé, S. (2021). Caractéristiques des produits de microcrédit et performance financière des institutions de micro finance (IMFs) au Cameroun. *Recherches en sciences de gestion*, 2(143), 143-170. <https://doi.org/10.3917/resg.143.0143>
- Mia, M. A., Jibir, A., Sharma, A. et Abdu, M. (2023). Can Kuznets curve hypothesis explain the mission drift of microfinance institutions? Evidence from developing countries. *Asia and the Global Economy*, 3(2), article 100062. <https://doi.org/10.1016/j.aglobe.2023.100062>
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2<sup>e</sup> éd.). De Boeck.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4<sup>e</sup> éd.). SAGE.
- Morduch, J. (1999). The microfinance promise. *Journal of Economic Literature*, 37(4), 1569-1614. <https://doi.org/10.1257/jel.37.4.1569>
- Morduch, J. (2000). The microfinance schism. *World Development*, 28(4), 617-629. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00151-5](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00151-5)
- Moyole, M. E., Abomo Nga, C. M. C. et Moungou Mbenda, S. P. (2024). La relation client à l'ère du numérique dans les institutions de microfinance au Cameroun : entre tradition et modernité. *Mondes en développement*, 4(52), 89-110. <https://doi.org/10.3917/med.208.0090>
- Nambie, N. B., Akrofi, K. S.-A. et Amoah, R. (2024). Effect of financial regulations, risk management, on performance of microfinance institutions in Sub-Saharan African countries. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(11), 2283-2310. <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/720>
- Nzongang, J. et Takoudjou Nimpa, A. (2020). L'impact sociétal des institutions de microfinance (IMF) : le cas du modèle MC<sup>2</sup> du Cameroun. Dans S. Frimousse (dir.), *Africa positive impact : agir pour un meilleur impact sociétal* (p. 334-343). EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2020.01.0334>
- Organisation des Nations Unies (ONU). (s. d.). *Objectifs de développement durable*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable>
- Organisation des Nations Unies (ONU). (2005). *Année internationale du microcrédit 2005*. <https://www.un.org/french/events/microcredit/>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Ricci, L. A., Ahokpossi, C., Quayyum, S. N. et Turk, R. A. (dir.). (2025). *Digital payment innovations in Sub-Saharan Africa*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/dp/2025/english/dpdpiea.pdf>
- Roodman, D. et Morduch, J. (2013). The impact of microcredit on the poor in Bangladesh: Revisiting the evidence. *Journal of Development Studies*, 50(4), 583-604. <https://doi.org/10.1080/00220388.2013.858122>
- Servet, J.-M. (2015). *Banquiers aux pieds nus : la microfinance*. Odile Jacob.
- Simonet, M.-A. (2011). Conquête et fidélisation des clients dans les établissements de microfinance au Cameroun : cas des MC<sup>2</sup> à l'Ouest Cameroun. *Revue des sciences de gestion*, 3(249-250), 113-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.249.0113>
- Stiglitz, J. et Weiss, A. (1981). Credit rationing in market with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), 393-410. <https://www.jstor.org/stable/1802787>

- Vanroose, A. et D'Espallier, B. (2013). Do microfinance institutions accomplish their mission? Evidence from the relationship between traditional financial sector development and microfinance institutions' outreach and performance. *Applied Economics*, 45(15), 1965-1982. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.641932>
- Vas, A. (2009). Challenging resistance to change from the top to the shop floor level: An exploratory study. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(3), 253-298.
- Wamba, H. (2001). La gestion bancaire en Afrique Centrale à l'heure des grandes mutations : bilan et perspective. *Gestion 2000*, 18(6), 123-140.
- Widin Bongasu, S. (2015). *A study of accounting and accountability practices in microfinance institutions (MFIs): Case evidence from Cameroon* [Thèse de doctorat, Université de Birmingham]. eTheses. <https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/6008/1/Sha%27ven15PhD.pdf>
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. Public Affairs.