

**CONTRIBUTION DU DIGITAL À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE  
DES AGENCES DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE :  
UNE ÉTUDE EXPLOIRATOIRE EN CONTEXTE CAMEROUNAIS**

**Par**

**Dagobert NGONGANG**

**Maître de Conférences, Université de Ngaoundéré-Cameroun.**

[dangongang@yahoo.fr](mailto:dangongang@yahoo.fr)

**&**

**Préféré DEWORE BAYANG**

**Doctorant, FSEG, Université de Ngaoundéré-Cameroun.**

**Résumé**

Le monde se digitalise. Les Institutions de MicroFinance (IMF) à l'image des autres organisations vivent un nouvel air et sont toutes interpellées par la vague de la digitalisation en marche. L'objectif de cet article est de comprendre et de décrire le phénomène de la digitalisation et son rôle dans l'atteinte de la performance financière des agences d'IMF en contexte camerounais. Ainsi, la démarche qualitative de type exploratoire a été adoptée et sur la base d'un échantillonnage à choix raisonné, des entrevues ont été menées auprès de cinq chefs d'agences d'IMF de deuxième catégorie dans la ville de Yaoundé et de Ngaoundéré et le logiciel *Sphinx IQ* a servi au traitement des données. Les résultats de l'étude montrent que la pratique du digital dans les agences d'IMF repose dans une moindre mesure sur les relations partenariales, indispensables dans l'accomplissement de leurs missions tant dans la promotion de l'inclusion financière, qu'à la satisfaction du client et dans l'atteinte de la performance financière. Dès lors, les IMF se heurtent à la pression des *Fintech* et doivent se digitaliser davantage afin de servir un grand nombre de démunies, se rentabiliser et/ou pérenniser leur activité, au risque de périr ou de disparaître.

Mots-clés : digitalisation, performance financière, inclusion financière, satisfaction client, fintech.

#### Abstract

The world is going digital. Microfinance Institutions (MFIs) like the others companies are experiencing a new lease of life and are all challenged by this wave of digitalization on the move. The objective of this article to understand and describe the phenomenon of digitalization and its role in achieving the financial performance of agencies of MFIs in the Cameroonian context. Thus, the exploratory type qualitative approach was adopted and on the basis of a reasoned choice sampling, interviews were conducted with five heads of second-category MFI agencies in the cities of Yaoundé and Ngaoundéré and the Sphinx IQ software was used for Data processing. The results of the study show that the practice of digital in MFI agencies is based to a lesser extent on the signing of partnership relations, essential in the accomplishment of their missions both in the promotion of the financial inclusion, to the customer satisfaction and in achieving financial performance. As a result, MFIs come up against pressure from Fintech and must digitize their services in order to serve a large number of poor people, to become profitable and / or to perpetuate its activities, at the risk of perishing or to disappear.

Keywords: Digitalization, financial performance, financial inclusion, satisfaction Customer, Fintec.

## Introduction

Après plusieurs décennies<sup>1</sup> d'existence et d'éclosion interrompue, les activités de la microfinance en faveur de la lutte contre la pauvreté et l'inclusion financière sont sujettes à de vifs débats dans la littérature. On constate, en effet, qu'une large fraction de la population pauvre demeure toujours exclue des services financiers de base<sup>2</sup>, où la majorité se retrouve dans les pays sous-développés (Imai et *al.*, 2010), pays à faible niveau de vie où 80 % de la population mondiale vit (Banque Mondiale, 2006), alors que le taux de bancarisation s'avère toujours mitigé. Il environne 5 à 7 %<sup>3</sup> fin 2012 en Afrique Centrale et se situe à 12,2 % en 2020 au Cameroun contre une moyenne de 29 % en Afrique (SND30, 2020).

Parallèlement, le taux de pénétration mondiale du mobile a atteint un pic sans précédent depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle (de l'ordre de 750 millions en l'an 2000 à 6 milliards au niveau mondial en 2020, soit une augmentation de 700 % du nombre d'abonnés au téléphone portable, ce qui le situe à 73 %). En dépit du faible taux de bancarisation et d'un taux de pénétration mobile fulgurant, l'on constate aujourd'hui que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) recèlent un énorme potentiel d'inclusion financière dont l'importance n'est plus à démontrer. Ainsi, le taux d'inclusion financière serait en hausse de 18 % depuis 2011 (Abessolo et Timbi, 2019).

Sur le continent africain en général et au Cameroun en particulier, le secteur des TIC est en pleine expansion. Au Cameroun, le taux de pénétration de la téléphonie mobile au cours des dernières années a connu une évolution exponentielle. Il est passé d'environ 12 % en 2005 à près de 83 % en 2016, laissant transparaître au cours de cette période, plus de 20 millions d'abonnés enregistrés aux opérateurs téléphoniques en place<sup>4</sup> (MINPOSTEL, 2017). Par contre, le taux de bancarisation reste faible selon les experts, de 13,8 % en 2011 à 17,9 % en

---

<sup>1</sup> C'est en 1976 que fut créée la Microfinance Moderne par Professeur Muhammad Yunus (Prix Nobel de la Paix 2006) qui fonde la Grameen- Bank (banque des pauvres ou banque du village) au Bangladesh, placée sous impulsion des Organisations Non Gouvernementales (ONG). Elle est apparue ainsi comme une alternative au système bancaire formel, visant à bancariser ou inclure dans le circuit financier les pauvres et à réduire les inégalités sociales.

<sup>2</sup> Les services financiers de base regroupent ici les opérations de crédit, transaction, épargne, de retrait, virement, etc.

<sup>3</sup> D'après Gilbert Ondongo, ministre congolais des Finances à l'ouverture du séminaire de haut niveau sur le thème « Finance pour tous-promouvoir l'inclusion financière en Afrique centrale ».

<sup>4</sup> Il s'agit de Camtel, ORANGE, MTN et Nexttel, donc les plus grands bénéficiaires sont les opérateurs MTN et ORANGE

2014, soit 1,6 millions de clients pour les banques et 1,7 millions pour les microfinances (Djoum et *al.*, 2020). Ainsi, l'intégration des institutions financières dans le vaste chantier du mobile est devenue une condition indispensable à leur survie (Kamtchouing et *al.*, 2013). Les Institutions de MicroFinance (IMF), entreprises utilisant les chiffres, la pénétration croissante des technologies numériques dans le secteur financier, a bouleversé le mode de fonctionnement de nombreuses institutions financières, qui devient *ipso facto* le secteur par excellence où la digitalisation a pris son essor. En conséquence, le niveau d'investissement en TIC dans les IMF s'est accru et a fait émerger des solutions digitales, à l'exemple des banques mobiles (*E-banking, SMS-banking, mobile-banking, etc.*) dans toute l'Afrique et partout ailleurs afin de parer à la non-bancarisation (Gosling, 2000).

Au plan statistique, l'on a mentionné depuis plus d'une décennie de nombreuses faillites<sup>5</sup> dans le secteur de la microfinance camerounaise. En plus, l'on remarque que le taux de croissance du nombre de clients dans les IMF a fortement diminué et a été divisé par deux comparé à l'année précédente<sup>6</sup> ; par contre, ce taux galope dans la microfinance digitale, d'où la nécessité de se performer financièrement.

Eu égard à la crise de la microfinance et à l'émergence de la finance digitale, il s'avère plausible de se questionner sur le rôle du digital dans l'atteinte de la performance financière des agences des IMF en contexte camerounais. Ce faisant, il sied d'aborder tour à tour dans cet article, le cadre conceptuel de l'étude, la démarche méthodologique adoptée ainsi que la présentation des résultats et discussions.

---

<sup>5</sup>Les statistiques du ministère camerounais de finance laissent remarquer que le nombre d'IMF baisse significativement au fil du temps (500 IMF en 2015 contre 412 IMF en 2017), évoquant entre autre comme cause de faillite es crédits fantaisistes accordés à certains clients, le grand nombre émiétés de petits établissements et les problèmes de gouvernance qui réduisent la confiance accordée à ce secteur.

<sup>6</sup>Selon le rapport du Baromètre de la microfinance, 2016

## **1. Cadre conceptuel**

Nous allons dans un premier temps faire la lumière sur le concept de digital, puis sur celui de la performance financière dans un deuxième temps, ensuite nous terminerons en présentant l'apport du digital à la performance financière des agences d'IMF.

### **1.1. Notion de la digitalisation dans les IMF**

Que ce soit dans une entreprise ou n'importe quel type d'organisation, la digitalisation est aujourd'hui incontournable (Cherkaoui, 2020). Ainsi, il est loisible pour nous de définir d'abord la digitalisation, ensuite d'évoquer l'état de lieu du secteur de la microfinance camerounaise à l'ère du numérique.

#### **1.1.1. Appréhension du concept de digital**

À l'heure actuelle, de nombreuses définitions de la digitalisation existent dans la littérature. Il s'agit d'un terme ancien fréquemment lié à la numérisation. La digitalisation apparaît d'ores et déjà comme un phénomène assimilé à la transformation digitale, laquelle désigne principalement les changements opérant après l'intégration de l'aspect digital dans une organisation.

Le terme « *digital* » ou « *numérique* » fait aujourd'hui partie intégrante de notre vocabulaire. En nous basant sur les travaux de Brack (2016) et Fayon (2018), les concepts de digital et numérique sont synonymes. Il s'agit d'un concept vaste, complexe et multidimensionnel dont les contours ne sont pas clairement définis et qui est utilisé de manières différentes en fonction des besoins des organisations (Dudezert, 2018 ; Benhayoun et Boughzala, 2020). Pour cela, on entend souvent parler de « *digitalisation* », de « *numérisation* » ou encore de « *transformation digitale* » pour désigner tout le processus de transformation des données en données informatiques, ou de manière plus générale, d'intégration des nouvelles technologies par les entreprises (Gillain, 2019). La digitalisation serait donc un processus visant à transformer n'importe quel outil ou encore un métier en code informatique.

Pour Baratoux (2016), la transformation digitale est un processus qui consiste à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble des activités de l'entreprise. Ainsi, elle correspond à l'adoption des nouvelles technologies dans l'organisation du travail. Du point de vue des clients, il est surtout question pour les entreprises de s'adapter à leurs nouveaux comportements digitaux (personnalisation des offres, résolution rapide des problèmes rencontrés, accessibilité des entreprises à l'échange etc.). Les clients cherchent de plus en plus à acheter ce qui est facile, accessible et interconnecté (Mignot, 2019).

### **1.1.2. Transformation digitale dans le secteur de la microfinance au Cameroun : états des lieux**

L'adoption des TIC s'est généralisée d'une manière très contagieuse dans les entreprises. Dans un monde en perpétuelle mutation, le recours au TIC dans les transactions financières est devenu incontournable pour l'ensemble des opérations du secteur de la microfinance.

Les premières expériences en matière de microfinance remontent au lendemain de l'indépendance du Cameroun<sup>7</sup>. Cependant, l'introduction de la banque mobile au Cameroun est très récente. Elle a débuté dans les années 2010 grâce à l'opérateur de téléphone mobile MTN qui a lancé le porte-monnaie électronique à travers son produit « *MTN mobile money* ». Son émergence a favorisé l'arrivée des nouveaux concurrents<sup>8</sup>, entraînant de lourdes difficultés de positionnement aux IMF. Il est apparu impératif pour ces dernières de digitaliser leurs services, condition *sine qua none* à leur survie (Kamtchouing et al., 2013). Ainsi, les services financiers se sont davantage digitalisés au cours de ces dernières décennies,

---

<sup>7</sup> Elle a débuté sous la forme légale à partir de 1963 avec la création en zone anglophone du Cameroun. Ainsi, c'est sous l'impulsion de missionnaires hollandais, que la toute première coopérative d'épargne et de crédit (Crédit Union ou caisse populaire) fut créée sous la forme officielle au Cameroun. Cependant c'est à la faveur des lois n° 90/053 du 19 décembre 1990 sur la liberté d'association et n° 92/006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupements d'initiative commune, qu'elles se sont développées et diversifiées.

<sup>8</sup> Il s'agit en l'occurrence des institutions non financières: des *Fintechs* (Association de l'expression anglaise « *Financial* » et « *Technology* ») et les GAFAs (Cette appellation désigne « des géants de web » ou « Géants du numérique » qui détient un pouvoir économique et financier considérable citant par exemple : Google, Amazon, Apple, etc.).

permettant à la microfinance d'offrir un large éventail de services à plus de 150 millions de personnes à travers le monde<sup>9</sup>.

À ce jour, une panoplie de solutions technologiques numériques a été expérimentée en microfinance, allant des plus élémentaires aux plus complexes : les assistants numériques personnels, les terminaux de paiement électroniques, les cartes à puce à débit différé ou immédiat, les guichets automatiques bancaires biométriques, les guichets mobiles (banques fourgonnettes, kiosques équipés de terminaux de paiement électronique), *E-banking*, *Mobile-banking*, *SMS-banking*. L'exploitation des téléphones portables et ses multifonctionnalités ont permis de suppléer les carences liées à l'accès aux services financiers grâce aux développements des nouveaux moyens d'accès aux services. Dans ce point de vue, les Services Financiers Digitaux (SFD) offerts aux consommateurs finaux via les canaux digitaux sont entre autres : accès et utilisation de produits, et services financiers formels (transferts, paiements, valeur stockée, épargne, crédit, assurance, etc.).

### **1.2. Eclairage sur le concept de performance financière dans les IMF**

L'approche institutionnaliste (*Financial Camp*)<sup>10</sup> de la performance de la microfinance semble aujourd'hui le choix de nombreuses IMF (Cornée, 2006; Mbouombouo *et al.*, 2013). Pour les institutionnalistes (Woller et Schreiner, 2002), la performance des IMF doit être analysée par sa capacité à être pérenne financièrement, mais aussi par l'étendue de la portée sociale. Il s'agit de l'approche qui prône la recherche des profils indispensables pour atteindre sa portée sociale (Cornée, 2006). De même Bhatt et Tang (2001) considèrent à ce propos que les institutionnalistes privilégient l'expansion financière de la microfinance avec un accent particulier sur la fourniture des services financiers à un plus grand nombre de personnes pauvres et l'atteinte de la pérennité à travers des opérations efficaces et des économies d'échelle. Selon cette approche, les IMF doivent non seulement être capables de couvrir leurs frais opérationnels et financiers grâce à leurs propres revenus d'activité, mais elles doivent également être capables de dégager des profits, afin d'assurer leur viabilité financière et leur

<sup>9</sup> Entretien de Mohamed Maarouf, DG de *Planet Finance* publié dans *Finances news* le 04 mars 2010.

<sup>10</sup> Autrement appelé approche commerciale ou approche maximaliste opposé à l'approche *welfariste* ou approche du bien-être que Morduch (2000) explique dans « *le schisme de la microfinance* »

pérennité. Pour les protagonistes de ce courant, la performance financière exige que les IMF donnent la priorité aux activités contribuant d'abord au développement durable des IMF au détriment de celui de leur clientèle (Cornée, 2006).

Dans la sphère de la microfinance, la performance financière s'appréhende comme la capacité qu'a une IMF de mener ses activités, en se passant des subventions sous forme de prêts concessionnels ou subventionnés (Adair et *al.*, 2010). La performance financière d'une IMF peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance. Dans cette mouvance d'indépendance de la microfinance, Boyes et *al.* (2006) définissent la performance financière comme l'atteinte d'une solidité financière et de pouvoir financer la croissance par soi-même. Autrement dit, il s'agit de la capacité de l'IMF à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et constituer des réserves pouvant, au besoin, servir d'amortisseurs des impayés (Wonou, 2002). Selon Ndiaye (2009), la performance financière ou économique est la capacité d'une IMF à assurer sans subvention implicite ou explicite, une autonomie financière durable. La performance économique ou financière se définit comme une rentabilité, voire une pérennité des activités qui permettront aux IMF de faire face à une demande de plus en plus importante (Nzongang et *al.*, 2012). Pour ces auteurs, la performance financière de la microfinance se traduit en termes de pérennité de ses activités.

La performance financière en microfinance vise à favoriser le développement durable des IMF en leur permettant d'être viables opérationnellement, financièrement et en maintenant des coûts opérationnels et financiers bas et des revenus financiers élevés (Brau et Woller, 2004). Riddle (2001) indique que la réduction des coûts des intrants constitue un des principaux avantages de l'introduction des affaires électroniques et numériques, de même que la diminution des frais de transaction, des frais de promotion, des coûts de ventes et des coûts consacrés aux tâches répétitives. Les instruments de mesure de la performance financière des IMF font l'objet d'unanimité parmi les praticiens et les chercheurs qu'ils soient relatifs à la qualité du portefeuille à risque, du rendement des IMF, de l'autosuffisance opérationnelle, de la solvabilité des IMF, etc. (Gueyie et *al.*, 2010 ; Nzongang, 2011; Nzongang et *al.*, 2012).



### 1.3. *Apport du digital à la performance financière des agences d'IMF*

La course vers la digitalisation est une source de gain énorme pour les institutions financières. Elle leur permet de réduire d'une part une longue liste de coûts (agences, personnels, etc.) et à augmenter leur efficacité en termes de vente de produits et services d'autre part.

Selon Kabir et *al.* (2010), les premiers résultats des études menées sur la banque à distance et la microfinance font état de ce que la banque mobile peut réduire les coûts opérationnels pour les IMF et que cette économie peut être répercutée sur les clients sous la forme d'une baisse des taux d'intérêt. En effet, lorsqu'un *Short Message Service* (SMS) est envoyé avant la date d'échéance ou le jour même, le taux de remboursement s'améliore considérablement, les retards baissent de près de 30 %. Ce faisant, les IMF se sont, pour la plupart, positionnées sur un métier de distributeur multicanal. Alors, la maîtrise des opérations rend plus aisée et moins coûteuse l'utilisation croissante de nouvelles technologies dans la gestion des décaissements de prêts, des remboursements et de l'épargne. Pour cela, la possibilité d'effectuer des transactions n'importe où, n'importe quand et avec n'importe qui, à l'aide d'un téléphone mobile, réduit les coûts liés au déplacement, au temps mis dans les agences, etc. De même, pour Bourenane et *al.* (2011), la banque à distance, en ce qu'elle utilise des réseaux de détaillants, permet une démultiplication des points de service, qu'un processus de simple croissance du nombre d'agences bancaires « *classiques* » ne permet pas.

## 2. *Méthodologie de la recherche*

Le secteur de la microfinance camerounaise a une certaine spécificité, donc l'adoption de la démarche qualitative exploratoire va permettre de mieux appréhender le phénomène de la digitalisation qui s'opère dans les IMF et de pouvoir répondre à la question générale de l'étude (Gavard-Perret et *al.*, 2008), tant et si bien que les IMF selon les catégories peuvent avoir des degrés d'intégration et de pratique digitale totalement différentes. Ainsi, au vue du mode de fonctionnement des IMF en fonction de la catégorie, nous basons notre étude sur les IMF de deuxième catégorie, laquelle semble être celle où la pression concurrentielle est

remarquable et la mobilité de la clientèle est facilement envisageable. Les paragraphes suivant retracent les différentes étapes de la démarche méthodologique adoptée.

### **2.1. Échantillon et technique de collecte des données**

À l'aide d'un guide d'entretien, nous avons collecté les données auprès des chefs d'agence des IMF de deuxième catégorie. Cinq agences des IMF réparties dans la ville de Ngaoundéré et Yaoundé ont été ciblées à cet effet. Le choix de ces agences tient compte d'un jugement *a priori* relatif au niveau d'investissement dans les TIC en leur sein. En outre, par rapport aux catégories, les IMF de deuxième catégorie fonctionnent à la base comme des banques classiques ; la conquête des clients notamment s'avère la plus exposée à la concurrence.

La numérotation utilisée pour désigner ces chefs d'agence d'IMF permet de garder l'identité des répondants. Plus précisément, cela consistait à effectuer un entretien semi-directif. La réalisation de ces entretiens semi-directifs a permis de collecter les informations se rapportant essentiellement à la question de recherche. Sur la base de la littérature académique, notre guide d'entretien s'articule autour de trois rubriques. Il s'agissait notamment de connaître d'abord chez les chefs d'agence leur perception sur le digital, ensuite sur l'organisation des services de l'agence des IMF à l'aune du digital ; enfin, nous nous sommes intéressés au rôle du digital dans l'atteinte de la performance financière des IMF.

### **2.2. Analyse des entretiens**

Après la retranscription intégrale et fidèle des discours, le logiciel *Sphinx IQ* est utilisé pour le traitement des données. Dans l'analyse des données qualitatives, la technique de l'analyse de contenu est la plus fréquemment utilisée, car elle est la plus complète, et offre une grande richesse d'interprétation qui découle de la grande quantité de données (Aktouf, 1987). L'objectif sera alors d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours des répondants en choisissant comme unité d'analyse une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème.

*Caractéristiques de l'échantillon*

Genre	Catégorie de l'IMF	Lieu d'installation de l'agence
Masculin	2 <sup>ème</sup> catégorie	Ngaoundéré
Masculin	2 <sup>ème</sup> catégorie	Ngaoundéré
Féminin	2 <sup>ème</sup> catégorie	Ngaoundéré
Masculin	2 <sup>ème</sup> catégorie	Ngaoundéré
Féminin	2 <sup>ème</sup> catégorie	Yaoundé

*Source* : Nous-mêmes

### 3. Résultats et discussion

Il nous échoit dans ce point de présenter et discuter les résultats de notre recherche. Ce faisant, deux principaux facteurs ont été identifiés comme des facteurs permettant de comprendre le rôle du digital dans la construction de la performance financière des agences d'IMF. L'on a identifié d'un côté des facteurs liés à la mission de la microfinance et de l'autre côté, des facteurs stratégiques liés à l'évolution technologique.

#### 3.1. Identification des facteurs liés à la mission de la microfinance via le digital

Dans la littérature, le débat sur la mission<sup>11</sup> de la microfinance est loin d'être terminé (Lafourcade et *al.*, 2005 ; Berguiga, 2008 ; Jégourel, 2008 ; Mbouombouo et *al.*, 2013). Ce débat refait surface à l'ère du digital. Ainsi, l'incorporation du digital au sein des agences d'IMF et son rôle au sein des IMF semblent se lier à la mission poursuivie par ces dernières.

##### 3.1.1. Identification des facteurs de rentabilité liés au digital

La recherche de la rentabilité des IMF s'oppose à la mission fondamentale de la microfinance moderne. Il s'agit de l'approche institutionnaliste qui prône la rentabilité de la microfinance. Dans les discours des chefs d'agences des IMF, quelques éléments ont été identifiés comme étant les enjeux financiers tirés du digital : la baisse des coûts des services et l'inclusion financière numérique.

<sup>11</sup> Il s'agit des débats relatifs la performance de la microfinance. D'un côté l'approche de la performance commerciale et l'approche performance sociale de l'autre côté.

### 3.1.1.1. *La baisse des coûts des services via le digital*

La digitalisation pourrait avoir un impact sur l'amélioration de la rentabilité de la microfinance du fait qu'elle favorise une baisse importante des charges de structure et de fonctionnement, c'est-à-dire la rationalisation des charges opérationnelles telles que les frais généraux et les charges de structure (Cherkaoui, 2020). Une étude chiffrait déjà que la microfinance sur le mobile pouvait permettre de réduire les coûts opérationnels des IMF de 20 % à 50 % (Wyman, 2011). De ce fait, les innovations se multiplient dans le secteur bancaire et de la microfinance, surtout dans la consolidation des relations avec les clients, grâce aux valeurs qu'elles véhiculent dans l'extension de l'offre bancaire et l'intégration de nouvelles technologies (De Jong et Vermeulen, 2003). De façon générale, les répondants semblent être d'accord sur le fait que le recours à la digitalisation entraîne la baisse des coûts de services. C'est ainsi que le répondant B déclare : « *Sincèrement en termes de coût, il y a un coût très important à économiser, mais ça va dans tous les sens, la célérité du travail est un coût, la réduction des paperasses, et d'un côté le coût de l'abonnement* ». Pour ce répondant, il s'agit de la réduction en termes de fourniture (paperasse) constituant un coût, qu'économisent les agences qui recourent au digital. Dans le même sens, Ignacio et Kabir (2008) ont montré que le *mobile banking* permet aux institutions financières de baisser les coûts de livraison des services classiques.

De même, le répondant A, très persuasif, estime que la digitalisation limite les déplacements du personnel dans son lieu de service, autrement dit la mobilité inter-bureau et intra-bureau lorsqu'il affirme : « *Ce qui réduit les coûts de mission, pendant la période de covid-19, les réunions se tiennent par visioconférence.... Nous sommes tous connectés à un système pour la communication entre nous, les échanges des données, des documents et tous types d'information se font directement par les machines* ». C'est manifestement dans cette perspective que les chefs d'agence attachent un grand prix à la digitalisation dans les organisations. Ils ne tardent pas à la considérer comme une opportunité pour les entreprises, car selon eux, elle permet à la microfinance avant tout de minimiser leur coût de fonctionnement, c'est-à-dire ses coûts opérationnels et ses charges du personnel.

### 3.1.1.2. *La pratique de l'inclusion financière digitalisée*

L'une des raisons d'être de la microfinance, c'est de lutter contre l'exclusion financière, c'est-à-dire promouvoir l'inclusion financière de la couche défavorisée (Doligez, 2011 ; Pinos, 2015 ; Abessolo et Timbi, 2019), réduisant de ce fait l'inégalité sociale. Il s'agit d'offrir un meilleur accès et une utilisation plus intense des services financiers (Guérineau et Jacolin, 2014). Toutefois, la digitalisation des services financiers de la microfinance permet d'inclure massivement la population marginalisée exclue et éloignée à des coûts raisonnables. En effet, vu le faible taux de bancarisation et les retards en matière d'inclusion financière, le *mobile banking* particulièrement, et l'utilisation de la nouvelle technologie et des objets connectés dans le secteur de la microfinance semblent être la solution pour diffuser des services financiers et bancariser la nouvelle population (Assadi et Cudi, 2011).

Mais dans une approche commerciale de la microfinance, il est commode de ne traiter qu'avec une catégorie des clients bien déterminée. Ainsi, à la question relative à l'inclusion financière numérique, les avis des répondants apparaissent unanimes. Manifestement, le répondant A déclare : « *De nos jours, même la couche la plus défavorisée dispose d'un téléphone portable, en utilisant le SMS-banking, le mobile banking ou l'E-banking, le nombre de nos clients, abonnés à notre service est toujours en train d'augmenter* ». Ces propos nous indiquent que les IMF continuent de promouvoir l'inclusion financière, mais cette fois-ci par l'entremise des outils numériques qui apparaissent en même temps économiques. Dans le même ordre d'idées, le répondant C ajoute : « *Avec notre application mobile, nous pensons attirer de nouveaux clients : ça c'est lutter contre l'exclusion financière.... Il s'agit pour nous de ramener le service financier dans des zones difficiles d'accès, c'est là notre objectif* ». En outre, c'est autour du répondant E, très convaincu de présenter le potentiel d'inclusion lié au digital. Alors, il affirme : « *Il y a augmentation en nombre et nous sommes de plus en plus satisfaits de l'adhésion massive des clients et le fait qu'il continue de nous donner confiance dans l'utilisation des monnaies électroniques..... Cela crée une très bonne relation, solide et durable entre nous* ».

Également, pour les chefs d'agence, aller vers le client, fut considéré comme un moyen efficace d'amélioration de la bancarisation et de la généralisation des services financiers où les IMF se trouvent dans une position de démultiplication des points de vente et d'une grande extension territoriale. Ce qui justifie l'idée du répondant D dans son affirmation : « *Le digital est un élément capital dans les banques, et les microfinances, car il permet à la microfinance de s'agrandir, d'étendre son réseau, sa carte [Euh], c'est-à-dire sa couverture géographique, de rapprocher davantage les services financiers des clients* ».

### **3.1.2. Identification des facteurs de portée sociale liés au digital**

La portée sociale de la microfinance consiste à satisfaire les attentes des pauvres marginalisés exclus du système financier conventionnel. Ils'agit de favoriser l'émancipation de la couche démunie exclue du système classique. Dès lors, les outils et moyens technologiques se multiplient, mettant en contact les clients des microfinances, quel que soit le lieu. La digitalisation permet de mieux cerner les attentes de la clientèle, qui influencent positivement la performance commerciale (Nkwenka Nyandaet *al.*, 2019; Cherkaoui, 2020). Elle favorise une meilleure organisation du travail, une bonne gestion de la file et donc une satisfaction des clients internes. Toujours dans le but de faciliter l'accès aux services financiers se déclinent les stratégies digitales de la microfinance. Dans ce sens, le répondant A affirme : « *Aujourd'hui, nous sommes en situation d'urgence due à la crise sanitaire de Covid-19.....Nous devons respecter les mesures édictées par le gouvernement... Alors, pour assurer la continuité et faire fonctionner nos services, communiquer avec nos clients tout en préservant la santé de nos personnels, nous sommes obligés de tous digitaliser* ».

En outre, un autre répondant estime que le digital contribue à la satisfaction de la clientèle. C'est ainsi qu'il affirme : « *Nous sommes satisfaits dans l'usage du digital dans notre structure, une satisfaction générale du côté des clients, car ils trouvent ça bien ; en un simple clic, tout type d'opérations financières est effectué* » (Répondant C). Dans ce sens, le répondant D renchérit en stipulant que : « *la relation est très bonne, car les clients sont satisfaits et leur nombre est en hausse* ».

### **3.2. Identification des facteurs stratégiques liés à l'évolution de la technologie digitale**

À ce jour, aucun secteur n'est à l'abri des effets de la digitalisation (Arena, 2018), où le plus souvent, elle entraîne de conséquences, l'intensification de la concurrence obligeant les organisations à s'arrimer, afin de pérenniser leurs activités. Alors, on peut considérer le recours à la technologie digitale comme principal facteur clé de succès des organisations relevant *de facto* d'une décision stratégique. Ce faisant, il échoit d'identifier la situation concurrentielle et l'importance de la pérennité des activités de la microfinance via le partenariat comme des principales facettes de l'évolution technologique du rôle du digital en terme financier.

#### **3.2.1. Identification des facteurs de la pression concurrentielle induite par l'impératif du digital**

Selon la vision des chefs d'agence interviewés, la digitalisation du secteur de la microfinance est devenue une réponse aux impératifs de changement rendus nécessaires par une clientèle devenue plus exigeante et un environnement technologique très mutant, qui n'est plus un choix, mais une nécessité pour garantir un avantage compétitif durable (Ouhammou et al., 2019 ; Ait Lemqeddem et Chouay, 2020). En effet, elle est devenue le maître-mot dans les pratiques commerciales des entreprises, c'est-à-dire un identifiant de la lutte concurrentielle, de différenciation bancaires et de positionnement stratégique (Cherkaoui, 2020). Ainsi, le répondant B accorde du crédit au rôle du digital dans la microfinance quand il affirme : « Pour ce qui est du type d'entreprise, selon moi, ce sont toutes les entreprises qui doivent recourir au digital, parce que le digital est utile pour toutes les entreprises, quel que soit le secteur ».

#### **3.2.2. Identification des facteurs de pérennité via un partenariat avec le digital**

À l'aube de la transformation digitale en marche dans le sous-secteur de la microfinance, les IMF sont appelées à définir des stratégies idoines pour pérenniser ses activités. Dû aux défauts techniques, cela consiste à chercher des partenaires solides et à s'allier aux bons partenaires pour pouvoir innover et adopter des solutions intégrées et



opérationnelles aux besoins de leur clientèle exclue des systèmes financiers traditionnels (Rehioui et Khassal, 2018). Ainsi, les répondants semblent avoir une vision partagée, c'est-à-dire recourir aux partenaires afin d'implémenter un projet digital dans leur entité. Pour ce faire, l'affirmation du répondant C le témoigne, lorsqu'il souligne : « *On a même des partenariats avec les opérateurs téléphoniques, avec les banques, puis que si tu ne t'adaptes pas c'est toi qui va perdre* ». Ce qui renforce la compétitivité et assure la pérennité d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, nécessite l'application de la notion de digitalisation et doit donc passer par une transformation digitale en profondeur (Ait Lemqeddem et Chouay, 2020).

Dans cette mouvance, le répondant A réitère ceci : « *Les choses évoluent vite de nos jours, la technologie progresse et la pression concurrentielle monte, face à cela, nous avons commencé par signer des accords partenariats gagnant-gagnant avec certains acteurs, notamment les opérateurs téléphoniques de la place, afin qu'ensemble nous résistions à la concurrence que nous voyons venir* ». Ainsi, pour pérenniser leurs activités face à la concurrence et l'évolution technologique, les IMF signent des accords de partenariat gagnant-gagnant.

## **Conclusion**

La préoccupation centrale de cet article était de comprendre le phénomène de la digitalisation et son rôle dans l'atteinte de la performance financière des agences d'IMF. Pour ce faire, la démarche qualitative a été adoptée. À l'aide d'un guide entretien structuré en trois sous-thèmes, les entrevues ont été menées auprès de 05 chefs d'agence des IMF, traitées grâce au logiciel *Sphinx IQ*. L'analyse de contenu thématique nous a permis d'identifier deux principaux facteurs clés de l'apport du digital à la performance financière des agences d'IMF au Cameroun. Au regard des résultats obtenus, notre étude a des implications qui sont situées à la fois aux plans théorique et managérial.

Sur le plan théorique, la recherche sur la digitalisation n'est pas nouvelle dans la littérature. Ainsi, ce présent travail constitue une source documentaire capitale sur la



prééminence du digital pour les IMF d'aujourd'hui et celles de demain. L'exploitation de cette thématique permet de mieux cerner la place du digital dans la construction de la performance dans le secteur de la microfinance, plus spécifiquement la performance financière. En outre, cette recherche va permettre aux lecteurs d'acquérir d'intenses connaissances et expériences sur la révolution numérique qui gagne chaque jour du terrain dans le monde.

Sur le plan managérial, la présente recherche interpelle les acteurs de la microfinance en général et les chefs d'agence en particulier à réfléchir sur le rôle de la digitalisation et appelle à une prise de conscience collective nécessaire à la pérennisation de leur activité. En outre, l'étude s'accorde sur la vitalité des actions partenariales dans le secteur de la microfinance.

Bien que la présente étude ait des implications aussi bien théoriques que managériales, il n'en demeure pas moins qu'elle souffre d'une certaine carence. Ainsi, la prise en compte de ces insuffisances ouvrira de nouvelles voix aux recherches futures. Ce faisant, la taille de l'échantillon et la répartition géographique constituent les principales limites de notre recherche. La sélection de 05 IMF n'est pas assez représentative de l'effectif des IMF au Cameroun et celles-ci représentent une faible fraction sur la totalité des IMF au Cameroun. L'augmentation de la taille de l'échantillon et la résolution du problème de répartition géographique des agences pourraient donner des résultats plus généralisables et probants pour les recherches futures. Aussi, le fait que l'étude soit menée au niveau des agences des IMF limite en quantités et en qualités les informations nécessaires pour traiter ce sujet. En outre, l'adoption d'une nouvelle démarche méthodologique pourrait aboutir à des résultats nécessaires. Cela dit, couplée à la démarche qualitative, une approche quantitative conduirait à une généralisation des résultats. De même, ce sujet peut faire l'objet d'une recherche future si l'on s'intéresse aux institutions financières en général qui permettront de tester les propositions des recherches ci-dessous.

La digitalisation des services de la microfinance permet de minimiser le coût de service en son sein, d'accroître la portée sociale tout en favorisant un large accès à un

maximum d'individus. Alors, dans le point de vue de la baisse de coût de services, augmenter leur portée dans les zones difficiles d'accès et améliorer le confort des clients, le téléphone mobile est apparu comme une véritable panacée dans le secteur bancaire et de la microfinance. Ces innovations réduisent en sus les coûts de transaction, le nombre de multiplication des agences ou points de service. Dans ce contexte, les IMF sont amenées à rationaliser, à optimiser et à automatiser leurs processus en s'appuyant sur les technologies numériques, leurs permettant de gagner en différentiel de productivité et de défendre leurs positions acquises au sein de la concurrence (Mebarki, 2013). Dans ce sens, le répondant C souligne : *« Le(s) problème(s) de la cybercriminalité, les coûts liés à l'acquisition des équipements de pointe et leur mise en fonctionnement ont un coût. Une fois résolu, nous aurons la maîtrise de nos charges; ...car cela nous permettra de gagner en rapidité, c'est plus rapide quand-même, on gagne aussi en réduisant certaines charges, on économise ».*

Sous l'angle de l'accès au service financier, le digital apparaît comme un véritable tremplin dans la promotion de la finance pour tous. Alors, via l'utilisation des téléphones mobiles et des outils digitaux, il est aujourd'hui facile d'enrouler toute la population aux services financiers de base, peu importe le rang social. Pour cela, les répondants semblent optimistes sur l'importance à accorder au téléphone mobile et à la digitalisation de leurs services. Cependant, c'est autour du répondant E, très convaincu de présenter le potentiel d'inclusion lié au digital. Alors, il affirme : *« Il y a augmentation en nombre et nous sommes de plus en plus satisfait de l'adhésion massive des clients et le fait qu'il continue de nous donner confiance dans l'utilisation des monnaies électroniques..... Cela crée une très bonne relation, solide et durable entre nous».* Par la suite, le répondant C souligne : *« Avec notre application bancaire mobile, nous pensons attirer de nouveaux clients, car cela va nous permettre de nous adresser à tout le monde sans exclusivité. Mais aussi, avant tout de lutter contre les inégalités sociales et promouvoir l'inclusion financière ».* Ainsi, si la microfinance envisage promouvoir l'accès à tous aux services financiers de base, il apparaît crucial de recourir à la stratégie digitale. En dépit de l'accroissement des exigences des clients à l'aube de la digitalisation, les IMF doivent ainsi se transformer afin de satisfaire les vœux des clients. S'agissant du domaine bancaire et de la microfinance, secteur le plus numérique, les IMF

développent des stratégies digitales qui satisfont et fidélisent les clients. Cette prise en compte des exigences des clients se matérialise dans les propos des chefs d'agence interviewés.

À la suite des affirmations des répondants, nous pouvons formuler la proposition de recherche suivante :

***Proposition 1 : la recherche de la portée sociale couplée à la promotion de l'inclusion financière digitalisée poussent les agences d'IMF à recourir au digital.***

La forte croissance du secteur financier couplée à la libéralisation des économies a plongé l'environnement financier mondial en général et camerounais en particulier dans une atmosphère très concurrentielle, contraignant les acteurs les moins aguerris à quitter le marché. Cela pousse les IMF à la recherche des voies et moyens indispensables à la dynamique concurrentielle. Ainsi, les IMF en général et leurs agences en particulier se doivent de signer des accords de partenariat et / ou à se digitaliser davantage afin de pérenniser leur activité. Cela dit, l'immersion du digital oblige les IMF à rechercher des partenaires techniques nécessaires pour s'arrimer à la nouvelle donne technologique en marche. C'est parfaitement dans cet état esprit que le répondant B déclare : « *Nous avons commencé même par signer des partenariats avec certaines entreprises spécialisées de la place, pour accélérer notre marche vers la digitalisation, car nous ne pouvons pas aller tout seul...* ». À cause de la concurrence dictée par les nouveaux entrants dans le secteur de la microfinance, force est de constater que les IMF ont développé des relations de partenariat. Mesurant la gravité de la situation concurrentielle induite par la digitalisation, il s'avère crucial de signer des accords de partenariat et se digitaliser afin de voir les activités de la microfinance se pérenniser. Dans la même foulée, le répondant E poursuit : « *Conscient de notre raison d'être, nous avons commencé par nouer des relations de partenariat, ce qui va nous permettre de sortir de la situation concurrentielle ou la maîtriser* ».

Ainsi, les propos des interviewés nous emmènent à formuler la proposition de recherche suivante :

**Proposition 2 : L'ambition de pérenniser ses activités et de résister à la pression concurrentielle poussent les agences d'IMF à recourir au digital et /ou à nouer des accords de partenariats.**

### **Bibliographiques**

- Abessolo A. Y. et Timbi S. (2019), « institutions et inclusion financière dans la CEMAC », *Finance & Finance Internationale*, n° 15, pp. 1-19.
- Adair P. et Berguiga I. (2010), « Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la région MENA: une analyse en coupe instantanée », *Région et Développement*, n° 32, pp. 91-119.
- Ait Lemqeddem H. et Chouay J. (2020), « Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Vol. 5, n° 1, pp. 48-65.
- Aktouf O. (1987), « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique », Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 213p.
- Arena L. (2018), « *Management des systèmes d'information et de la transformation* »
- Assadi D. et Cudi A. (2011), « Le potentiel d'inclusion financière du "Mobile Banking". Une étude exploratoire », *Management & Avenir*, Vol. 6, n° 46, pp. 227-243.
- Banque Mondiale (2006), *Rapport de l'évaluation du climat des investissements au Cameroun*, Note n° 23, documents.banquemondial.org
- Baratoux P. (2016), « Le digital : Une révolution sans précédent », RH Infos
- Benhayoun L. et Boughzala I. (2020), « Caractérisation des risques d'usage des technologies digitales en vue d'une transformation digitale réussie : Prémisses d'une étude exploratoire », Colloque AIM Marrakech.
- Berguiga I. (2008), « Performance sociale versus performance financière des institutions de microfinance », *Revue de l'Economie & de Management*, Vol. 7, Centre de Recherche en Economie et en Management, 25p.
- Bhatt N. & Tang S.Y. (2001), « Delivering microfinance in developing countries: controverses and policy perspective », *Policy Studies Journal*, 29(2), pp. 319-333.
- Bourenane N., Lhériaux L., et Bourjij S. (2011), *Réduire les coûts des transferts d'argent des migrants et optimiser leur impact sur le développement : Outils et produits financiers pour le Maghreb et la zone franc*, Epargne Sans frontière, Paris, 160 p.
- Boyes S., Hajdenberg J. et Poursat C. (2006), *Guide de la microfinance, microcrédit et épargne pour le développement*, Eyrolles, Paris.
- Brack E. (2016), « La transformation digitale de l'intermédiation bancaire », *Géoéconomie*, Vol. 4, n° 81, pp.79-91.
- Brau J. C. & Woller G. M. (2004), « Microfinance: A comprehensive review of the existing literature ». *Journal of Entrepreneurial Finance*, 9(1), pp. 1-27.

- Cherkaoui K. (2020), « La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines », *Revue Internationale du Chercheur*, Vol. 1, n° 1, pp. 269-283.
- Cornée S. (2006), Microfinance: Entre marché et solidarité. Analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales : application de la méthode *Data Envelopment Analysis* sur 18 institutions de microfinance péruviennes. Mémoire de Master en Sciences de Gestion, IGR-IAE, Université de Rennes 1, 101p.
- De Jong J. E. & Vermeulen P.A. M. (2003), « Organizing successful new service development: a literature review », *Management Decision*, Vol. 41, Iss. 9, pp. 844-858.
- Djourn K.S., Goufan M.P. et Mbatchou N.Y.A. (2020), « Mobile banking et performance des banques au Cameroun », *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, n°11, 21p.
- Doligez F. (2011), « La microfinance : la fin de l'exclusion ? », Sylvain Allemand. Ellipses, Paris, 180 p.
- Dudezert A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, éditions La découverte, 128 p.
- Fayon D. (2018), « Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Saclay.
- Gavard-Perret M. L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, France
- Gillain P. (2019), « La transformation digitale des opérateurs de télécommunication, quels développements et quels enjeux ? Illustration avec Orange Belgium ». *Louvain School of Management*, Université catholique de Louvain, 113p.
- Gosling P. (2000), « Nouvelles technologies et exclusion financière », *Banques et Cohésion Sociale*, Inaise, Paris, Mayer.
- Guerineau S. et Jacolin L. (2014), « L'inclusion financière en Afrique Subsaharienne : Faits stylisés et déterminants », *Revue d'Economie Financière*, Vol. 4, n°116, pp. 57-80.
- Gueyie J. P., Nishimikijimana E. et Kala Kamdjoug J. R. (2010), « Efficience des institutions de microfinance regroupées en réseau: cas des mutuelles communautaires de croissance du Cameroun », *Revue des Sciences de Gestion*, 3(243-244), pp. 103-109.
- Ignacio M. & Kabir K. (2008), Banking on mobiles: Why, how, for whom ?, *Focus Note CGAP*, N° 48, pp. 1-28.
- Imai K. S., Gaiha R., Thapa G. & Annim S. K. (2010), Microfinance and Poverty: Macro Perspective, *Research Institute for Economics and Business Administration Kobe University*, pp.1-45.
- Jégourel Y. (2008), « La Microfinance : Entre Performance Sociale et Performance Financière », *Regards Croisés sur l'Economie*, Vol. 1, n° 3, pp. 197-205.

- Kabir K., McKay C. et Rotman S. (2010), Microfinance et banque mobile : quelles expériences à ce jour, *Note Focus CGAP*, N°62, pp. 1-20.
- Kamtchouing N. P., Wamba H. et Bordeleau D. (2013), « Enjeux de la microfinance : Quels rôles spécifiques pour l'utilisation des TIC dans le développement de l'agriculture familiale au Cameroun ? » *V<sup>èmes</sup> Journées Internationales de la Microfinance Douala 11, 12 et 13 septembre 2013*, 23p.
- Lafourcade A.L., Isern J., Brown M. et Mwangi P. (2005), « Etude sur la portée et les performances des institutions de microfinance en Afrique », *Mixmarket*, 24p.
- Mbouombou M. P. H., Mvogo G. et Ndzana M. (2013), « Performance sociale versus performance financière: quel objectif pour les microfinances camerounaises? », *V<sup>èmes</sup> Journées Internationale de la Microfinance, Douala 11, 12 et 13 septembre 2013*, 18p.
- Mebarki N. (2013), « TIC et performance d'entreprise : étude d'impact - cas de quelques entreprises algériennes », *Les cahiers du CREAD*, n° 104, pp. 111-140.
- Mignot O. (2019), *La transformation digitale des entreprises - Principes, exemples, mise en œuvre et impact social*; éditions Maxima, Paris, 309 p.
- MINPOSTEL (2017), *Annuaire statistique des télécommunications et TIC au Cameroun*, 113p. [www.minpostel.gov.cm](http://www.minpostel.gov.cm)
- Morduch J. (2000), « The Microfinance Schism », *World Development*, Vol. 28, pp.617- 629.
- Ndiaye F. (2009), *Microfinance en Afrique de l'Ouest : Quelle viabilité?* Edition- l'Harmattan, Paris.
- Nkwenka Nyanda P. G., Temomo W. R. et Ngassa Nya Y. D. (2019), « Technologies de l'Information et de la Communication, contacts sociaux et performance commerciale des Etablissements de Microfinance au Cameroun : une application du DEA et du modèle de Tobit au cas du réseau CAMCCUL», *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 2, n° 4, pp. 20-40.
- Nzongang J. (2011), « La mesure de la performance des établissements de microfinance (EMF) au Cameroun: une application combinée DEA et multicritère au cas du réseau des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC<sup>2</sup>) », *Revue des Sciences de Gestion*, 3(249/250), pp. 139-146.
- Nzongang J., Piot-lepetit I. et Kamdem D. (2012), « La mesure de l'efficacité financière et sociale des institutions de microfinance du réseau MC<sup>2</sup> au Cameroun », *Mondes en Développement*, Vol. 40, n° 160, pp. 99-116.
- Ouhammou A. M., Taleb A. N et Khariss M. (2019), « La transformation digitale : quel impact sur les métiers bancaires ? Cas des banques marocaines », *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, Vol. 1, n° 1, pp. 200-219.
- Pinos F. (2015), « Inclusion financière et populations précarisées : effets des business models des services financiers en France ». *Economies et finances*. Université de Bordeaux, Hal-Univ- Pau.archives-ouvertes.fr



- Rehioui M. et Khassal H. (2018), « Les IMF de demain et le rôle de la nouvelle technologie dans le développement d'une microfinance inclusive au Maroc », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, n° 6, pp. 1064-1078.
- Riddle Dorothy I. (2001), Cadre d'analyse de rentabilisation pour l'adoption des affaires électroniques dans les entreprises, *Cadre d'analyse de rentabilisation*, 38 p. [www.ie.gc.ca](http://www.ie.gc.ca)
- SND30 (2020), *Stratégie Nationale de développement 2020-2030, pour la transformation structurelle et le développement inclusif*, République du Cameroun, 231 p.
- Woller G. & Schreiner M., (2002), « Poverty lending, Financial self-sufficiency and the six aspects of outreach », the poverty lending working group of the small enterprise and education promotion network, [http://www. ids.ac.uk/impact /](http://www.ids.ac.uk/impact/)
- Wonou C. (2002), « Eléments de calcul et d'appréciation de la viabilité financière d'une IMF », *CIDR*, 23 mai 2002.
- Wyman O. (2011), *Beyond Payments: Next Generation Mobile Banking for the Masses*, *Planet Finance*,