African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

L'impact des pratiques de contrôle de gestion sur la performance des institutions de microfinance

The Impact of Management Control Practices on the Performance of Microfinance Institutions

Auteur 1 : KHALLAF Zakaria
Auteur 2 : ZINEELABIDINE Maroua
Auteur 3 : JAFI Hanane
Auteur 4 : EL BOUHALI Mohammed
Auteur 5 : HAMLIRI Mouhcine

KHALLAF Zakaria,
École Nationale de Commerce et de Gestion - Université Hassan II de Casablanca

ZINEELABIDINE Maroua,
École Nationale de Commerce et de Gestion - Université Ibn Tofaïl de Kénitra

JAFI Hanane,
École Nationale de Commerce et de Gestion - Université Hassan II de Casablanca

EL BOUHALI Mohammed,
Faculté d'Économie et de Gestion - Université Sultan Moulay Slimane de Beni Mellal

HAMLIRI Mouhcine,
École Nationale de Commerce et de Gestion - Université Hassan II de Casablanca

Déclaration de divulgation : **L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.**

Conflit d'intérêts : **L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.**

Pour citer cet article : **KHALLAF .Z, ZINEELABIDINE .M, JAFI .H, EL BOUHALI .M & HAMLIRI .M (2026) « L'impact des pratiques de contrôle de gestion sur la performance des institutions de microfinance», African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 001 – 025.**

DOI : 10.5281/zenodo.23478486
Copyright © 2026 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

Résumé

Cet article analyse la contribution du contrôle de gestion à la performance des institutions de microfinance (IMF), en distinguant la performance financière et la performance sociale. Ces institutions évoluent dans un contexte particulier, caractérisé par la nécessité de préserver leur viabilité économique tout en poursuivant une mission d'inclusion financière.

La présente recherche repose sur une revue de littérature théorique et empirique consacrée aux principaux concepts et aux pratiques de contrôle de gestion mobilisées dans les IMF. L'analyse porte notamment sur la gestion budgétaire, les tableaux de bord et les indicateurs de performance, considérés comme des dispositifs contribuant au pilotage et au suivi de l'activité. Les travaux examinés montrent que ces pratiques peuvent soutenir la planification, la maîtrise des ressources, le suivi des résultats, la circulation de l'information et la prise de décision.

Elles peuvent également faciliter le suivi des objectifs liés à la mission sociale des IMF et favoriser une meilleure articulation entre les exigences financières et sociales. Néanmoins, leur contribution à la performance ne semble pas uniforme et dépend de plusieurs conditions, notamment de la qualité des informations disponibles, des mécanismes de gouvernance et du contexte organisationnel. L'étude met ainsi en évidence l'intérêt d'appréhender le contrôle de gestion comme un dispositif intégré de pilotage, dans lequel la gestion budgétaire, les tableaux de bord et les indicateurs de performance participent conjointement au suivi de la performance financière et de la performance sociale des institutions de microfinance.

Mots-clés : Contrôle de gestion, institutions de microfinance, performance financière, performance sociale, gestion budgétaire, tableaux de bord, indicateurs de performance

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

Abstract

This article analyzes the contribution of management control to the performance of microfinance institutions (MFIs), distinguishing between financial performance and social performance. These institutions operate in a particular context, characterized by the need to preserve their economic viability while pursuing a mission of financial inclusion. The present research is based on a review of theoretical and empirical literature devoted to the main concepts and management control practices used in MFIs. The analysis focuses in particular on budgetary management, dashboards, and performance indicators, considered as mechanisms contributing to the management and monitoring of activities. The literature reviewed indicates that these practices can support planning, resource management, performance monitoring, information flows, and decision-making. They can also facilitate the monitoring of social objectives and contribute to a better articulation between financial and social requirements. However, their contribution to performance does not appear to be uniform and depends on several conditions, including the quality of available information, governance mechanisms, and the organizational context. The study therefore highlights the relevance of management control as an integrated management system in which budgetary management, dashboards, and performance indicators jointly contribute to monitoring the financial and social performance of microfinance institutions.

Keywords: Management control, microfinance institutions, financial performance, social performance, budgetary management, dashboards, performance indicators

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

I. Introduction

Les institutions de microfinance (IMF) occupent une place particulière dans les systèmes financiers en raison de leur vocation à favoriser l'accès aux services financiers tout en assurant la viabilité de leurs activités. La performance des IMF ne peut ainsi être appréhendée à partir d'un seul résultat financier, mais doit intégrer plusieurs dimensions correspondant à leurs objectifs économiques et sociaux. Sierra et al. (2024) montrent que les méthodes d'évaluation mobilisent principalement les performances financière et sociale, auxquelles s'ajoutent progressivement des considérations environnementales. Enjolras et al. (2025) soulignent l'articulation entre ces trois dimensions. Cette diversité des objectifs conduit alors à s'interroger sur les dispositifs permettant aux IMF de traduire leurs orientations en actions, de suivre leurs réalisations et d'ajuster leurs décisions.

Dans cette perspective, le contrôle de gestion apparaît comme un dispositif de pilotage susceptible de contribuer à la performance des IMF. Son évolution montre qu'il ne se limite plus au contrôle des ressources. La définition d'Anthony (1965), rappelée par El Filali et Hassainate (2018), met d'abord l'accent sur l'utilisation efficace et efficiente des ressources, avant d'intégrer l'influence des managers sur les membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie. Sageder et Feldbauer-Durstmüller (2019) prolongent cette évolution en présentant le contrôle de gestion comme un ensemble de systèmes, règles, pratiques et dispositifs destinés à orienter les comportements organisationnels. Dans les IMF, ces mécanismes peuvent soutenir la coordination des ressources, la maîtrise des risques et le suivi de l'activité. Les travaux de Kemunto et Cheluget (2022) montrent des relations positives entre le processus budgétaire et la performance des IMF étudiées au Kenya.

Au-delà de la gestion budgétaire, les tableaux de bord, les indicateurs et le reporting participent à la production d'informations utiles au pilotage. Kipesha (2013) met en évidence l'intérêt de prendre en compte des indicateurs financiers et non financiers pour évaluer les IMF. Letsina et al. (2019), dans le contexte camerounais, soulignent le poids des dimensions non financières dans l'évaluation de la performance globale. De son côté, Bakenge (2023) met en évidence l'influence du système d'information comptable sur la qualité du reporting financier dans des IMF de la République démocratique du Congo. Ces résultats suggèrent que la contribution du contrôle de gestion repose moins sur un instrument isolé que sur l'articulation de pratiques permettant de planifier, mesurer,

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

comparer et diffuser l'information de gestion. Néanmoins, cette relation ne peut être considérée comme systématique. Elle dépend notamment des objectifs poursuivis, des informations disponibles, des mécanismes de gouvernance et du contexte organisationnel.

D'après les travaux de Hammouch et al. (2024), la conception et l'efficacité des systèmes de contrôle dépendent de différents facteurs de contingence. Dans les IMF, la question est d'autant plus sensible que les objectifs financiers doivent être articulés avec la mission sociale. Maîtrot (2019) montre que certains systèmes d'objectifs peuvent favoriser une évolution des pratiques éloignant l'activité de cette mission. La conception des pratiques de contrôle apparaît ainsi comme un enjeu particulier pour les IMF, puisqu'elle doit permettre de suivre la performance financière tout en maintenant l'attention portée aux objectifs sociaux.

Dès lors, le sujet de cet article porte sur la contribution des pratiques de contrôle de gestion à la performance des institutions de microfinance. L'objectif de la recherche est d'analyser cette contribution en distinguant les effets potentiels sur la performance financière et la performance sociale. Il cherche ainsi à répondre à la question suivante : **dans quelle mesure les pratiques de contrôle de gestion peuvent-elles contribuer à la performance des institutions de microfinance ?** Pour y répondre, l'étude s'appuie sur une revue de littérature selon la démarche présentée par Snyder (2019). La structure de la recherche s'articule autour de trois axes : le premier présente les fondements théoriques du contrôle de gestion, de la performance des IMF et de la théorie de l'agence ; le deuxième examine les pratiques de contrôle de gestion dans les IMF, à savoir la gestion budgétaire, les tableaux de bord et les indicateurs de performance ainsi que le reporting ; le troisième analyse les relations entre ces pratiques et la performance des IMF, en distinguant les contributions potentielles à la performance financière de celles relatives à la performance sociale.

II. Fondements théoriques

2.1. Le contrôle de gestion : définitions et évolutions

Le contrôle de gestion constitue aujourd'hui un dispositif central de pilotage, d'information et de coordination, mais sa définition a progressivement évolué. Les divers travaux de recherches montrent d'ailleurs qu'il n'existe pas une conception unique du contrôle de gestion, les frontières

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

du concept variant selon les mécanismes retenus et les contextes organisationnels (Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2019). Dans une perspective historique rappelée par El Filali et Hassainate (2018), la définition fondatrice associée à Anthony en 1965 met l'accent sur la maîtrise de l'utilisation des ressources, en termes d'efficacité et d'efficience, pour atteindre les objectifs organisationnels. La reformulation proposée par Anthony (1988) élargit ensuite cette conception en insistant davantage sur l'influence exercée par les managers sur les membres de l'organisation afin de mettre en œuvre la stratégie (El Filali & Hassainate, 2018). Cette évolution traduit le passage progressif d'une logique centrée sur la mesure et le contrôle des ressources vers une logique davantage orientée vers l'action managériale et l'implémentation stratégique.

Cette transformation se poursuit avec une conception plus large des systèmes de contrôle. Sageder et Feldbauer-Durstmüller (2019), à partir d'une revue systématique de 79 articles scientifiques, soulignent la diversité des définitions et retiennent une approche dans laquelle le contrôle de gestion regroupe des systèmes, règles, pratiques, valeurs et autres dispositifs destinés à orienter les comportements des membres de l'organisation. Le contrôle ne se limite donc plus aux instruments financiers ou budgétaires : il englobe également la planification, le reporting, la standardisation des procédures, la communication, la formation et les mécanismes sociaux.

La littérature contemporaine insiste également sur le caractère contingent et interactif du contrôle de gestion. Dans cette perspective, des recherches montrent que la recherche s'est progressivement déplacée de l'étude isolée des mécanismes de contrôle vers l'analyse de l'influence du contexte organisationnel, puis vers les interdépendances entre différents mécanismes. Dans ce cadre, l'efficacité d'un système de contrôle dépend de son articulation avec les caractéristiques de l'organisation plutôt que d'une configuration universelle. Les travaux de Hammouch et al. (2024), menés auprès de 190 entreprises industrielles marocaines, confirment cette orientation en examinant notamment l'effet de la taille, de l'incertitude environnementale, de la technologie et de la structure organisationnelle sur la conception et l'efficacité des systèmes de contrôle.

Enfin, l'évolution récente est marquée par la digitalisation. Möller et al. (2020) montrent que l'automatisation, la business intelligence et l'analyse des données transforment les pratiques de contrôle ainsi que le rôle du contrôleur. Le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un système

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

dynamique de pilotage, combinant données financières et non financières, dispositifs formels et informels, et soutien à la décision stratégique.

2.2. La performance des IMF : une notion multidimensionnelle

La performance des institutions de microfinance (IMF) ne peut être appréhendée à partir d'un seul indicateur, car ces organisations poursuivent simultanément des objectifs de viabilité économique et d'inclusion financière. Cette spécificité explique le caractère multidimensionnel de leur performance. Sierra et al. (2024), à partir d'une revue systématique des méthodes d'évaluation, montrent que la littérature mobilise principalement des approches permettant d'apprécier les performances financière et sociale, tout en intégrant plus récemment les enjeux environnementaux. La performance des IMF renvoie ainsi à leur capacité à utiliser efficacement leurs ressources tout en produisant des résultats cohérents avec leur mission. La dimension financière constitue une première composante essentielle. Elle traduit la capacité de l'IMF à couvrir ses charges, préserver sa solvabilité et assurer la continuité de ses activités. Elle est couramment appréhendée par des indicateurs de rentabilité tels que le ROA et le ROE, mais aussi par l'autosuffisance opérationnelle et financière, l'efficience ainsi que la qualité du portefeuille de crédit, notamment à travers le portefeuille à risque. En ce sens, Fadikpe et al. (2022) distinguent la durabilité, la qualité du portefeuille et l'efficience comme des éléments constituants de la performance financière des IMF. Ces indicateurs permettent d'évaluer non seulement le résultat obtenu, mais également la capacité de l'institution à maintenir son activité dans le temps.

La dimension sociale renvoie, quant à elle, à l'accomplissement de la mission d'inclusion financière. Elle est généralement associée à l'outreach, entendu comme la portée de l'inclusion financière, c'est-à-dire à l'ampleur et à la profondeur de l'accès aux services financiers. L'outreach peut être appréhendé selon deux dimensions : son étendue, qui renvoie notamment au nombre de clients servis, et sa profondeur, qui concerne la capacité à atteindre les populations à faibles revenus et les groupes traditionnellement exclus du système financier. Fadikpe et al. (2022) montrent d'ailleurs que la relation entre performance financière et outreach n'est pas uniforme : l'élargissement de la clientèle peut être associé à de meilleurs résultats financiers, alors que la profondeur de l'outreach peut entraîner certaines tensions avec l'autosuffisance opérationnelle.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

Cette dualité financière et sociale tend désormais à être élargie. Enjolras et al. (2025) identifient trois dimensions de la performance durable des IMF : financière, sociale et environnementale. Leur analyse de 794 IMF dans 106 pays souligne que la performance sociale occupe une place centrale dans la durabilité globale. Dans une perspective plus récente, Raza et al. (2026) montrent également que la relation entre viabilité financière et outreach varie selon la dimension sociale considérée. Ainsi, la performance des IMF doit être comprise comme une construction multidimensionnelle dans laquelle les résultats financiers, sociaux et, de plus en plus, environnementaux doivent être analysés conjointement. Cette approche permet d'éviter de réduire la performance à la seule rentabilité et de mieux refléter la spécificité institutionnelle des IMF.

2.3. La théorie de l'agence et les IMF

La théorie de l'agence offre un cadre pertinent pour comprendre les relations de délégation et les mécanismes de contrôle au sein des institutions de microfinance (IMF). Elle repose sur l'existence d'une relation entre un principal, qui délègue une responsabilité, et un agent chargé de l'exécuter, avec la possibilité que leurs intérêts ne soient pas parfaitement alignés. Dans les IMF, cette configuration peut concerner les relations entre propriétaires et dirigeants, conseil d'administration et équipe managériale, mais aussi entre l'institution, ses financeurs et les autres parties prenantes. Ssekiziyivu et al. (2018) mobilisent cette théorie pour analyser la gouvernance des IMF et soulignent le rôle du conseil d'administration, de l'audit et des mécanismes de surveillance dans la limitation des comportements susceptibles de s'écarter des intérêts des mandants.

L'intérêt de la théorie de l'agence est marqué dans le secteur de la microfinance en raison de la complexité des objectifs poursuivis par les IMF. Celles-ci doivent simultanément préserver leur viabilité financière et assurer une mission d'inclusion financière auprès de populations exclues des circuits bancaires classiques. Cette dualité peut générer des tensions entre les attentes des différents acteurs et rendre les mécanismes de gouvernance essentiels à l'alignement des décisions. Thrikawala et al. (2013) soulignent que la gouvernance des IMF est liée à la transparence, à la responsabilité dans l'utilisation des ressources et à la réalisation des objectifs institutionnels. Elle apparaît comme un mécanisme permettant de réduire les risques liés à la séparation entre détention des ressources et exercice du pouvoir de décision.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

Sur le plan empirique, Hartarska (2005) montre que plusieurs mécanismes de gouvernance peuvent être associés à la soutenabilité et à la portée sociale des IMF. Son analyse met notamment en évidence le rôle de l'expérience des dirigeants, de la composition du conseil et de son indépendance, tandis que certains mécanismes externes de contrôle présentent des effets plus limités. Ces résultats illustrent l'idée selon laquelle les dispositifs de surveillance et d'incitation peuvent limiter les divergences d'intérêts, sans pour autant produire systématiquement les mêmes effets selon les contextes institutionnels. Dans cette perspective, la théorie d'agence permet d'examiner les conditions dans lesquelles les mécanismes de gouvernance peuvent contribuer au fonctionnement et à la performance des IMF.

Les travaux récents confirment la place centrale de cette approche tout en soulignant ses limites. El Gout et al. (2026), dans une revue bibliométrique et systématique de 88 études, constatent que la théorie de l'agence est le cadre théorique le plus fréquemment mobilisé dans les recherches sur la gouvernance et la performance des IMF. Rahman et al. (2019) estiment néanmoins qu'elle ne suffit pas à saisir l'ensemble des influences exercées par les différentes parties prenantes et proposent de la compléter par d'autres approches théoriques, notamment celles de la dépendance aux ressources et des parties prenantes. Ainsi, appliquée aux IMF, la théorie de l'agence permet de relier les problèmes d'asymétrie des intérêts, de surveillance et d'incitation aux mécanismes de gouvernance, tout en reconnaissant la nécessité d'une lecture plus large pour expliquer leur performance financière et sociale.

III. Les pratiques de contrôle de gestion dans les IMF

3.1. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire constitue une pratique centrale du contrôle de gestion dans les institutions de microfinance (IMF), dans la mesure où elle permet de traduire les orientations générales de l'institution en objectifs chiffrés et en plans d'action. Elle ne se limite pas à l'élaboration d'un document prévisionnel : elle englobe également la planification des ressources, la coordination des activités, le suivi de l'exécution, l'analyse des écarts et l'évaluation des résultats. Dans les IMF, cette pratique revêt une importance particulière en raison de la nécessité de concilier maîtrise des

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

coûts, mobilisation des ressources, développement de l'activité de crédit et préservation de la viabilité financière.

La planification budgétaire permet ainsi d'anticiper les besoins financiers et de fixer des repères permettant de suivre l'évolution des activités. Elle peut notamment porter sur les produits financiers attendus, les charges d'exploitation, les dépenses de personnel, les investissements, les besoins de trésorerie ainsi que les ressources destinées aux opérations de crédit. Kemunto et Cheluget (2022), dans une étude consacrée à 14 IMF au Kenya, analysent l'effet de la planification, de la coordination, de l'évaluation et du reporting budgétaires sur la performance. Leurs résultats révèlent une association entre ces pratiques et la performance des IMF étudiées, la planification budgétaire présentant notamment un effet positif significatif dans leur modèle.

Au-delà de la préparation du budget, la coordination constitue une dimension essentielle de la gestion budgétaire. Le budget permet de rapprocher les objectifs des différentes fonctions de l'IMF et d'assurer une cohérence entre les ressources disponibles et les activités prévues. Cette coordination facilite également la répartition des responsabilités et la communication des objectifs aux responsables opérationnels. Dans l'étude de Kemunto et Cheluget (2022), la coordination budgétaire est associée positivement à la performance des IMF kényanes, ce qui souligne le rôle du budget comme instrument de coordination organisationnelle plutôt que comme simple outil comptable.

Le suivi de l'exécution budgétaire constitue ensuite un mécanisme permettant de comparer les réalisations aux prévisions et d'identifier les écarts nécessitant une intervention. Dans le contexte camerounais, Zangue (2021) montre, à partir d'une enquête menée auprès de 42 établissements de microfinance, que le contrôle de l'exécution du budget et le processus budgétaire sont liés aux résultats financiers observés. L'auteur souligne également que la pression budgétaire peut avoir des effets sur certains comportements, notamment sur la fermeture des comptes, ce qui invite à considérer le contrôle budgétaire non seulement sous l'angle financier, mais également sous l'angle organisationnel et comportemental.

Par ailleurs, l'évaluation et le reporting budgétaires permettent de mesurer les écarts entre objectifs et réalisations, d'identifier les causes des divergences et d'alimenter les décisions correctives.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

Kemunto et Cheluget (2022) montrent que l'évaluation et le reporting budgétaires présentent également des relations positives et significatives avec la performance dans leur échantillon. Ainsi, dans les IMF, la gestion budgétaire peut être appréhendée comme un processus continu reliant planification, coordination, exécution, contrôle, évaluation et reporting, contribuant à une meilleure allocation des ressources et au pilotage de la performance.

3.2. Les tableaux de bord et indicateurs de performance

Les tableaux de bord constituent des instruments essentiels du contrôle de gestion dans les institutions de microfinance (IMF), puisqu'ils permettent de regrouper, de synthétiser et de suivre régulièrement les informations nécessaires au pilotage de l'activité. Leur intérêt réside notamment dans la possibilité de rapprocher les résultats obtenus des objectifs fixés et d'identifier les évolutions nécessitant une action corrective. Dans le contexte des IMF, leur conception doit tenir compte de la particularité de leur modèle d'activité, qui associe généralement des objectifs de viabilité financière à des finalités sociales liées à l'inclusion financière et à l'accès aux services financiers.

Les indicateurs retenus dans un tableau de bord doivent ainsi couvrir plusieurs dimensions de la performance. Kipesha (2013), dans son étude portant sur 29 IMF en Tanzanie, mobilise une approche fondée sur le Balanced Scorecard et retient cinq dimensions : financière, sociale, clientèle, processus internes, apprentissage et croissance. L'auteur utilise vingt indicateurs, soit quatre indicateurs par dimension. La dimension financière comprend notamment la rentabilité, la viabilité, la gestion des actifs et la productivité du personnel, tandis que les dimensions non financières permettent d'appréhender la relation avec la clientèle, les processus internes et les capacités organisationnelles. Cette approche montre que le suivi de la performance d'une IMF ne peut être réduit à quelques ratios financiers isolés.

La pertinence d'une telle approche multidimensionnelle est également mise en évidence par Letsina et al. (2019). À partir d'une étude réalisée auprès de 88 établissements de microfinance au Cameroun, les auteurs construisent un indice de performance globale à partir du Balanced Scorecard. Leurs résultats soulignent le poids des dimensions non financières dans l'évaluation globale de la performance et mettent en évidence des relations positives entre certaines dimensions, notamment l'orientation client, l'innovation, l'apprentissage organisationnel et la performance

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

financière. Le tableau de bord peut ainsi favoriser une lecture plus articulée de la performance en reliant des indicateurs relevant de domaines différents.

Cette logique est particulièrement importante dans un secteur caractérisé par la diversité des objectifs et des parties prenantes. Sierra et al. (2024) montrent, à travers une revue systématique, que l'évaluation des IMF mobilise différentes approches permettant d'appréhender les performances financière, sociale et environnementale. Les auteurs soulignent notamment la nécessité d'adapter les méthodes d'évaluation à la dimension de performance étudiée et aux besoins des parties prenantes. Dans cette perspective, un tableau de bord pertinent doit combiner des indicateurs de rentabilité et de viabilité avec des indicateurs relatifs à la qualité du portefeuille, à l'efficience, à l'étendue de la clientèle et à la performance sociale.

Cette orientation apparaît également dans le contexte marocain. Akhayad (2025), à travers le cas d'Al Amana Microfinance, met en évidence l'utilisation d'une logique de Balanced Scorecard intégrant des mesures financières et non financières pour appréhender la performance stratégique de l'institution. Le recours à des indicateurs complémentaires permet ainsi de suivre simultanément la viabilité financière, l'activité, la clientèle et les finalités sociales de l'IMF.

Ainsi, les tableaux de bord peuvent être considérés comme des outils de synthèse et de pilotage permettant aux dirigeants des IMF de disposer d'une vision régulière et multidimensionnelle de leur performance. Leur efficacité dépend toutefois de la sélection d'indicateurs pertinents, cohérents avec les objectifs de l'institution, régulièrement actualisés et effectivement utilisés dans le processus de décision.

3.3. Le reporting

Le reporting constitue une pratique importante du contrôle de gestion dans les institutions de microfinance (IMF), car il organise la remontée régulière d'informations destinées aux responsables afin de suivre l'activité, d'interpréter les résultats et d'appuyer les décisions. Il se distingue ainsi des états financiers publiés, même si ceux-ci peuvent alimenter les dispositifs internes de reporting. Dans les IMF, le reporting doit notamment permettre de rapprocher les réalisations des objectifs

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

budgétaires, de suivre l'évolution du portefeuille de crédit, d'apprécier la qualité des opérations et d'identifier rapidement les écarts nécessitant une intervention.

La pertinence du reporting dépend d'abord de la qualité des données produites par le système d'information. Bakenge (2023), dans une étude consacrée aux IMF de la République démocratique du Congo, montre que les fonctions de collecte, de stockage et de récupération des données comptables influencent positivement plusieurs attributs de la qualité du reporting financier, notamment la représentation fidèle et la comparabilité des informations. L'auteur relève également des effets sur la rapidité de production des rapports. Ces résultats soulignent qu'un reporting utile suppose une information suffisamment fiable, structurée et disponible dans des délais compatibles avec les besoins de pilotage.

Le reporting joue ensuite un rôle de synthèse et d'alerte. Les informations peuvent porter sur la production de crédits, les remboursements, les impayés, la qualité du portefeuille, les produits et charges, la rentabilité, l'efficience ou encore l'évolution de la clientèle. Cette diversité est cohérente avec le caractère dual de la performance des IMF. Obame Biyoghe et Cargnello-Charles (2020), à partir d'une enquête auprès de 14 IMF béninoises, rappellent que la performance en microfinance combine des objectifs économiques et sociaux. Le reporting ne devrait donc pas se limiter aux résultats financiers : il doit également restituer les informations permettant d'apprécier l'activité et l'atteinte des objectifs sociaux de l'institution.

Le reporting contribue également au contrôle et à la gouvernance en réduisant les asymétries d'information entre les différents niveaux de l'organisation et entre l'institution et ses parties prenantes. Les travaux récents de Tchuigoua (2026) montrent, sur un échantillon mondial d'états financiers d'IMF couvrant quinze années, que la qualité du reporting financier constitue une question particulièrement liée à l'environnement institutionnel et aux pratiques de gestion des résultats. De même, Halouani (2026), à partir de 3 419 observations couvrant 311 IMF dans neuf pays africains entre 2012 et 2022, analyse la qualité de l'information financière à travers les pratiques de gestion des résultats, mettant en évidence l'importance des mécanismes de gouvernance dans la fiabilité de l'information publiée.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

Ainsi, dans les IMF, le reporting peut être considéré comme un dispositif de circulation, de synthèse et d'interprétation de l'information de gestion. Son efficacité repose sur la fiabilité des données, leur actualisation, leur pertinence par rapport aux responsabilités des destinataires et leur capacité à faire ressortir les écarts et les situations nécessitant une action. Il complète ainsi la gestion budgétaire et les tableaux de bord en transformant les données disponibles en informations utilisables pour le pilotage de la performance.

Tableau : Synthèse des pratiques de contrôle de gestion dans les IMF

Pratique	**Rôle principal**	**Apport**	**Auteurs**
Gestion budgétaire	Planifier, coordonner et suivre les ressources et les activités	Meilleure allocation des ressources et pilotage financier	Zangue (2021) ; Kemunto et Cheluget (2022)
Tableaux de bord et indicateurs	Synthétiser et suivre la performance de manière régulière	Vision multidimensionnelle (financière, sociale, environnementale)	Kipesha (2013) ; Letsina et al. (2019) ; Akhayad (2025)
Reporting	Faire circuler l'information	Aide à la décision, réduction des asymétries d'information	Bakenge (2023) ; Tchuigoua (2026) ; Halouani (2026)

IV. Méthodologie

La présente étude adopte une démarche fondée sur une revue de littérature théorique et empirique consacrée aux pratiques de contrôle de gestion et à leur contribution à la performance des institutions de microfinance (IMF). Ce choix méthodologique se justifie par la nécessité de mobiliser simultanément les travaux conceptuels permettant de définir et de structurer les principaux concepts étudiés et les recherches empiriques mettant en évidence leurs manifestations et leurs relations dans différents contextes. Selon Snyder (2019), la revue de littérature constitue une véritable méthode de

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

recherche lorsqu'elle repose sur une démarche structurée de collecte, d'analyse et de synthèse des connaissances existantes.

Dans cette perspective, l'étude accorde une attention particulière aux articles scientifiques portant sur la gestion budgétaire, les tableaux de bord, les indicateurs de performance et le reporting dans les IMF. L'examen de la littérature théorique permet d'identifier les fondements conceptuels et les différentes approches mobilisées pour appréhender le contrôle de gestion et la performance, tandis que la littérature empirique permet de confronter ces apports aux résultats observés dans les institutions de microfinance.

V. Relation entre contrôle de gestion et performance des IMF

5.1. Effets sur la performance financière

La relation entre le contrôle de gestion et la performance financière des institutions de microfinance (IMF) peut être appréhendée à travers la capacité des dispositifs de pilotage à améliorer l'allocation des ressources, la maîtrise des risques, l'efficience opérationnelle et la qualité de l'information. Dans ce secteur, la performance financière renvoie notamment à la rentabilité, à la viabilité et à la capacité de préserver des ressources suffisantes pour poursuivre durablement l'activité. Les pratiques de contrôle peuvent donc agir par plusieurs mécanismes complémentaires. Abebe (2022), en étudiant 106 IMF de 25 pays d'Afrique subsaharienne entre 2014 et 2018, montre que la composition des actifs et des passifs est liée à la performance financière. Le portefeuille net de crédits est notamment associé positivement au ROA, tandis que certaines catégories de passifs présentent des associations négatives avec la performance. Cette analyse met en évidence l'importance du suivi des emplois et des ressources, du coût du financement et des équilibres du bilan dans le pilotage financier des IMF.

La maîtrise des risques constitue également un élément important du pilotage de la performance financière des IMF. À partir d'un échantillon d'IMF éthiopiennes, Molla et Kaur (2025) montrent que certaines formes de risque, notamment les risques financiers et de liquidité, sont significativement associées à une rentabilité plus faible. Ces résultats suggèrent l'importance du suivi des risques dans le pilotage de la performance financière des IMF. Bien que l'étude porte sur les niveaux de risque plutôt que sur les pratiques de contrôle de gestion proprement dites, elle met

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

en évidence l'intérêt de dispositifs permettant de suivre régulièrement les facteurs susceptibles d'affecter la rentabilité.

La qualité de l'information constitue ainsi un support important du contrôle et du pilotage financier. Wijayanti et al. (2024), auprès de 190 décideurs d'IMF en Indonésie, montrent que la qualité des systèmes comptables informatisés contribue à une meilleure adéquation entre les fonctionnalités technologiques des systèmes et les exigences des tâches de prise de décision, laquelle est positivement associée à la performance. Ce résultat suggère que des systèmes d'information comptable de qualité, adaptés aux besoins de la prise de décision, peuvent soutenir les dispositifs de contrôle et de pilotage et contribuer à la performance des IMF.

De son côté, Saeed (2023), à partir d'une enquête par questionnaire menée auprès de 85 IMF au Ghana, constate que les pratiques de gestion financière influencent significativement la performance des prêts. Ces résultats soulignent le rôle des pratiques de suivi et de maîtrise financière, notamment en matière de liquidité, dans la qualité du portefeuille. Dans une logique de contrôle de gestion, l'exploitation d'informations fiables sur la liquidité, le portefeuille et les ressources peut ainsi renforcer le suivi des résultats.

Dans l'ensemble, les travaux examinés montrent que la contribution du contrôle de gestion à la performance financière des IMF repose sur l'articulation entre gestion des risques, contrôle interne, suivi des équilibres financiers, qualité de l'information et pilotage de l'activité. Ces relations restent néanmoins dépendantes des contextes institutionnels et des méthodes retenues.

5.2. Effets sur la performance sociale

La performance sociale constitue une dimension essentielle de la performance des institutions de microfinance (IMF), dans la mesure où elle traduit leur capacité à transformer leur mission sociale en résultats observables auprès des populations ciblées. Elle peut notamment être appréhendée à travers l'étendue et la profondeur de l'outreach, l'accès des populations à faibles revenus, la proportion de femmes bénéficiaires, la qualité des services et la protection des clients. Dans cette perspective, le contrôle de gestion ne devrait pas se limiter au suivi des résultats financiers, mais

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

intégrer également des objectifs sociaux, des indicateurs adaptés et des mécanismes de suivi permettant d'orienter les pratiques organisationnelles.

Abdul Khalid et Sheikh Kamaruddin (2019) proposent un cadre conceptuel de gestion de la performance sociale destiné aux institutions de microfinance. Selon ces auteurs, les dimensions sociales, mais aussi spirituelles, doivent être intégrées à l'énoncé de mission et à la structure de gouvernance, puis relayées par des mesures de performance, afin que l'institution accomplisse sa triple mission financière, sociale et spirituelle. Bien que ce cadre ne soit pas testé empiriquement, il éclaire le rôle du système de contrôle : en traduisant la mission en objectifs opérationnels, en les suivant par des indicateurs et en les confrontant aux résultats, il contribue à maintenir la cohérence entre la mission affichée et les pratiques effectives.

Par ailleurs, Siti-Nabiha et al. (2018), à partir d'une étude de cas menée dans une institution financière de développement malaisienne chargée du microfinancement et en mobilisant la perspective des logiques institutionnelles, montrent que le système de croyances de l'institution, ancré dans les pratiques bancaires, oriente ses mécanismes de contrôle formels et informels vers des arbitrages risque-rendement : réduction des prêts non performants et maximisation du profit commercial. Les auteurs relèvent ainsi la difficulté d'équilibrer considérations économiques et sociales, la logique bancaire l'emportant sur la logique sociale dans le système de contrôle. Ces résultats, issus d'un cas unique, appellent à la prudence quant à leur généralisation.

Maîtrot (2019) met en évidence l'importance des modalités d'organisation et de pilotage à partir d'une étude de terrain menée au Bangladesh. Ses résultats montrent que des structures décentralisées et la fixation d'objectifs centrés sur la réalisation de cibles, qui laissent aux agents le choix des tactiques pour les atteindre, peuvent favoriser une practice drift, c'est-à-dire une évolution des pratiques de terrain susceptible d'éloigner l'activité de la mission sociale. L'auteure montre notamment que, pour atteindre certains objectifs, les agents peuvent en venir à privilégier les résultats financiers au détriment de certaines pratiques favorables aux clients.

De leur côté, Beisland et al. (2021), à partir de 204 IMF évaluées socialement dans 58 pays, montrent que les performances sociales sont notamment associées à des objectifs sociaux clairement définis, à l'engagement du personnel, à la qualité des services et à un outreach plus important,

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

particulièrement en milieu rural. Ces résultats suggèrent l'utilité de systèmes de mesure capables de rendre les objectifs sociaux observables et suivis. Plus récemment, Raza et al. (2026), sur 87 IMF indiennes, montrent que les différentes dimensions de la viabilité financière n'entretiennent pas toutes la même relation avec la profondeur, l'étendue et l'orientation de l'outreach. Cette hétérogénéité pourrait confirmer l'intérêt d'un pilotage reposant sur plusieurs indicateurs sociaux plutôt que sur une mesure unique.

Ainsi, les pratiques de contrôle de gestion peuvent contribuer à la performance sociale des IMF lorsqu'elles intègrent explicitement la mission sociale dans les objectifs, les indicateurs, les systèmes de suivi et les mécanismes de responsabilité. Leur contribution dépend cependant de la manière dont les objectifs sociaux et financiers sont articulés dans les dispositifs de pilotage.

VI. Discussion et perspectives de recherche

Les travaux examinés permettent de dégager plusieurs enseignements concernant la relation entre les pratiques de contrôle de gestion et la performance des institutions de microfinance (IMF). Dans l'ensemble, la littérature converge vers l'idée que le contrôle de gestion peut contribuer au pilotage de la performance en structurant la planification, la circulation de l'information, le suivi des résultats et l'orientation des décisions. Cette contribution apparaît toutefois conditionnée par la nature des pratiques mobilisées, la qualité des informations produites et la manière dont les objectifs financiers et sociaux sont articulés dans le système de pilotage.

Les résultats recensés confirment le rôle de la gestion budgétaire comme mécanisme de planification et de coordination. L'étude de Kemunto et Cheluget (2022) met en évidence des relations positives entre la planification, la coordination, l'évaluation, le reporting budgétaire et la performance financière des IMF étudiées au Kenya. Zangue (2021) souligne également le rôle du processus budgétaire et du contrôle de son exécution dans les résultats financiers observés au Cameroun. Ces travaux rejoignent l'évolution du contrôle de gestion décrite par El Filali et Hassainate (2018), selon laquelle le contrôle de gestion ne renvoie plus uniquement à la maîtrise des ressources, mais participe également à la mise en œuvre des orientations organisationnelles. Dans les IMF, le budget peut ainsi constituer un lien entre les objectifs institutionnels, les ressources disponibles et les actions des responsables. Par ailleurs, la littérature met en évidence l'intérêt d'un pilotage fondé sur

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

plusieurs catégories d'indicateurs. Kipesha (2013) et Letsina et al. (2019) montrent que l'évaluation de la performance des IMF gagne à associer des dimensions financières et non financières. Cette orientation est cohérente avec les résultats de Sierra et al. (2024), qui soulignent la diversité des méthodes d'évaluation de la performance des IMF, ainsi qu'avec Enjolras et al. (2025), qui élargissent cette approche aux dimensions financière, sociale et environnementale. Le tableau de bord apparaît alors moins comme un simple outil de synthèse que comme un moyen d'assurer une représentation plus complète de la performance. Akhayad (2025) illustre cette logique à travers le cas d'Al Amana Microfinance, où des mesures financières et non financières sont mobilisées dans une perspective de performance stratégique.

La discussion montre que la qualité du reporting constitue une condition importante de l'efficacité du contrôle. Les résultats de Bakenge (2023) soulignent que la qualité du système d'information comptable influence différents attributs de la qualité du reporting financier. Le rôle du contrôle de gestion dépend donc en partie de la capacité du système d'information à fournir des données fiables, comparables et disponibles dans des délais compatibles avec la décision. Cette question devient d'autant plus importante dans un environnement marqué par la digitalisation. D'après les travaux de Möller et al. (2020), la digitalisation transforme les pratiques de contrôle et les modalités de production de l'information. La littérature met cependant en évidence une certaine tension entre la performance financière et la performance sociale des IMF. D'après les travaux de Fadikpe et al. (2022), l'amélioration de la viabilité financière n'entraîne pas nécessairement une amélioration de la performance sociale.

Dès lors, l'amélioration d'un indicateur financier ne peut être assimilée automatiquement à une amélioration globale de la performance d'une IMF. Cette conclusion rejoint les résultats de Siti-Nabiha et al. (2018), qui montrent, dans une étude de cas, que les mécanismes de contrôle peuvent orienter les décisions vers des arbitrages privilégiant le rendement et les résultats commerciaux. Maîtrot (2019) va plus loin en montrant que des systèmes d'objectifs trop centrés sur l'atteinte des cibles peuvent favoriser une practice drift, susceptible d'éloigner les pratiques de terrain de la mission sociale. Cette tension permet également de préciser l'intérêt de la théorie de l'agence. Les travaux de Hartarska (2005), Ssekiziyivu et al. (2018) et Thrikawala et al. (2013) montrent que les mécanismes de gouvernance, de surveillance et d'incitation participent à la limitation des

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

divergences d'intérêts et au suivi des objectifs institutionnels. Le contrôle de gestion peut ainsi être interprété comme un mécanisme complémentaire de réduction des asymétries d'information entre dirigeants, organes de gouvernance, financeurs et autres parties prenantes. Une autre question concerne le caractère contingent de l'efficacité des systèmes de contrôle. Hammouch et al. (2024) montrent que leur conception varie selon la taille, la structure organisationnelle, la technologie et l'incertitude environnementale. Cette perspective conduit à considérer qu'il n'existe pas une configuration unique de pratiques de contrôle applicable à toutes les IMF. L'efficacité d'une gestion budgétaire, d'un tableau de bord ou d'un dispositif de reporting dépendrait ainsi de leur adéquation avec les caractéristiques de l'institution, ses objectifs et son environnement.

Plusieurs perspectives de recherche peuvent dès lors être dégagées. Les recherches futures pourraient d'abord comparer les IMF selon leur taille, leur statut, leur degré de digitalisation et leur environnement institutionnel afin d'identifier les configurations de contrôle les plus adaptées à chaque contexte. Elles pourraient ensuite examiner conjointement les effets des pratiques budgétaires, des tableaux de bord et du reporting, alors que la littérature les étudie souvent séparément. Des recherches longitudinales permettraient également de mieux analyser l'évolution des pratiques de contrôle et de leurs effets sur les performances financière et sociale. Ainsi, l'intégration d'indicateurs environnementaux, mise en avant par Sierra et al. (2024) et Enjolras et al. (2025), ouvre une piste pour dépasser le traditionnel arbitrage entre viabilité financière et mission sociale et envisager la performance des IMF dans une perspective plus globale.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure les pratiques de contrôle de gestion peuvent contribuer à la performance des institutions de microfinance (IMF). À partir d'une revue de littérature théorique et empirique, l'analyse montre que le contrôle de gestion constitue un dispositif de pilotage qui dépasse la seule maîtrise des ressources. Dans la conception contemporaine présentée par Sageder et Feldbauer-Durstmüller (2019), il regroupe différents systèmes, pratiques et mécanismes destinés à orienter les comportements et à soutenir l'action organisationnelle. Dans les IMF, cette fonction apparaît particulièrement pertinente en raison de la coexistence d'objectifs financiers et sociaux.

L'examen des pratiques retenues met d'abord en évidence le rôle de la gestion budgétaire dans la planification, la coordination, le suivi et l'évaluation des activités. Les résultats rapportés par Kemunto et Cheluget (2022) montrent notamment des relations positives entre plusieurs dimensions du processus budgétaire et la performance des IMF étudiées. Les tableaux de bord et les indicateurs de performance complètent ce dispositif en permettant une lecture plus large des résultats. Kipesha (2013) et Letsina et al. (2019) soulignent à cet égard l'intérêt d'associer des indicateurs financiers et non financiers. Le reporting constitue, quant à lui, un mécanisme essentiel de circulation de l'information, dont l'efficacité dépend notamment de la qualité des données produites par les systèmes d'information (Bakenge, 2023).

Sur le plan de la performance financière, les travaux examinés suggèrent que les dispositifs de contrôle peuvent soutenir le suivi des ressources, la maîtrise des risques et l'amélioration du pilotage financier. Les recherches d'Abebe (2022), de Molla et Kaur (2025), de Wijayanti et al. (2024) ainsi que de Saeed (2023) mettent en évidence, dans des contextes différents, l'importance du suivi de la structure financière, des risques, de l'information comptable et des pratiques de gestion financière. Sur le plan social, la contribution du contrôle apparaît plus conditionnelle. Abdul Khalid et Sheikh Kamaruddin (2019) soulignent l'intérêt d'intégrer les objectifs sociaux dans les systèmes de mesure, tandis que Maîtrot (2019) montre que des objectifs mal articulés peuvent éloigner les pratiques de terrain de la mission sociale. Cette tension confirme que l'amélioration d'un résultat financier ne garantit pas nécessairement une amélioration de la performance sociale, comme le suggèrent également Fadikpe et al. (2022).

Ainsi, la contribution du contrôle de gestion à la performance des IMF semble dépendre moins de l'existence d'un instrument particulier que de l'articulation entre le budget, les indicateurs, le reporting, les systèmes d'information et les mécanismes de gouvernance. Dans cette perspective, l'approche contingente défendue par Hammouch et al. (2024) invite à considérer l'adaptation des dispositifs de contrôle aux caractéristiques de chaque institution et à son environnement. La performance des IMF gagnerait ainsi à être appréhendée dans une perspective intégrée, conciliant les exigences de viabilité financière avec la réalisation des objectifs sociaux.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

Bibliographie

- Abdul Khalid, S. N., & Sheikh Kamaruddin, S. (2019). A Social Performance Management Framework for Islamic Microfinance Institutions. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, *16*(1), 53-69. https://doi.org/10.33102/jmifr.v16i1.208

- Abebe, M. G. (2022). The effect of asset and liability management on the financial performance of microfinance institutions: evidence from sub-Saharan African region. *Future Business Journal*, *8*(1), 29.

- Akhayad, L. (2025). Performance stratégique des organisations de l'économie sociale et solidaire au Maroc (cas d'Al Amana Microfinance). *International Journal of Applied Management and Economics, 2*(15), 38-59. https://doi.org/10.5281/zenodo.15879490

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*. Harvard University Press

- Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School.

- Bakenge, P. (2023). Effect of accounting information system on quality of financial reporting in selected microfinance institutions in Democratic Republic of Congo. *Revue Internationale du Chercheur, 4*(4), 866–890. https://doi.org/10.5281/zenodo.10420430

- Beisland, L. A., Djan, K. O., Mersland, R., & Randøy, T. (2021). Measuring social performance in social enterprises: A global study of microfinance institutions. *Journal of Business Ethics, 171*(1), 51-71. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04417-z

- El Filali, Y. B., & Hassainate, M. S. (2018). The contribution of management control to the improvement of university performance. *Journal of North African Research in Business*, *842469*.

- El Gout, M., Sadik, A., & Mia, M. A. (2026). Governance and performance of microfinance institutions: a bibliometric and systematic literature review. *Asian Journal of Economics and Banking*, *10*(1), 39-60.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

- Enjolras, G., Madiès, P., & Medina, P. M. (2025). The sustainability of microfinance institutions: How do their environmental, social, and financial performance interact? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 32*(5), 6586–6598.

- Fadikpe, A. A. A., Danquah, R., Aidoo, M., Chomen, D. A., Yankey, R., & Dongmei, X. (2022). Linkages between social and financial performance: Evidence from Sub-Saharan Africa microfinance institutions. *Plos one*, *17*(3), e0261326.

- Halouani, N. (2026). Board gender diversity, market power and financial reporting quality in African microfinance institutions. *Cogent Business & Management, 13*(1), 2647502. https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2647502

- Hammouch, H., Manta, O., & Palazzo, M. (2024). Adapting management control systems to organizational contingency factors: A study of Moroccan industrial companies. *Businesses, 4*(4), 883–898. https://doi.org/10.3390/businesses4040048

- Hartarska, V. (2005). Governance and performance of microfinance institutions in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States. *World Development, 33*(10), 1627–1643.

- Kemunto, D. N., & Cheluget, J. (2022). Budgetary controls and financial performance of micro finance institutions (MFIs) in Kenya. *Journal of Finance and Accounting, 6*(4), 123-145. https://doi.org/10.53819/81018102t6045

- Kipesha, E. F. (2013). Performance of microfinance institutions in Tanzania: Integrating financial and non financial metrics. *European Journal of Business and Management, 5*(4), 94-105.

- Letsina, N. M., Douanla, J., & Omenguele, R. G. (2019). Evaluation de la performance globale des établissements de microfinance à partir du Balanced Scorecard : Une étude empirique en contexte camerounais. *Global Journal of Management and Business Research, 19*(5), 17-32.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

- Maîtrot, M. (2019). Understanding social performance: A 'practice drift' at the frontline of microfinance institutions in Bangladesh. *Development and Change, 50*(3), 623-654. https://doi.org/10.1111/dech.12398

- Molla, M. T., & Kaur, R. (2025). Association of risk management practices and financial performance of microfinance institutions in Ethiopia: A two-step system generalized method of moments approach. *PLOS One*, *20*(7), e0321415.

- Möller, K., Schäffer, U., & Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: An editorial. *Journal of Management Control, 31*(1–2), 1–8. https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5

- Obame Biyoghe, L., & Cargnello-Charles, E. (2020). Analyse de la performance et des outils de contrôle des institutions de microfinance au Bénin. *Revue Internationale du Chercheur, 1*(1), 1-32.

- Rahman, I. K. A., Hussain, M. D., & Hossin, M. S. (2019). Microfinance governance: A multi-theoretical approach for ascertaining the wider stakeholder influencing forces. *Asian Academy Of Management Journal*, *24*(Supp. 1), 203-216.

- Raza, M. T., Beg, K., Malik, A., & Rashid, A. (2026). Sustainability and outreach in microfinance: assessing depth, breadth, and gender equity. *Future Business Journal*, *12*(1), 251.

- Saeed, M. M. (2023). Financial management practices, competitive advantage and loan performance of selected microfinance institutions (MFIs) in Ghana. *Business Strategy & Development, 6*(4), 1018-1036. https://doi.org/10.1002/bsd2.295

- Sageder, M., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Management control in multinational companies: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, *13*(5), 875-918. https://doi.org/10.1007/s11846-018-0276-1

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 37 Août 2026

- Sierra, J., Muriel-Patino, V., & Rodríguez-López, F. (2024). A comprehensive framework for understanding microfinance performance evaluation methods. *Humanities and Social Sciences Communications*, *11*(1), 764.

- Siti-Nabiha, A. K., Azhar, Z., & Ali-Mokhtar, M. A. (2018). Management control for microfinance: An examination of the belief system of a Malaysian microfinance provider. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, 14*(1), 185-208. https://doi.org/10.21315/aamjaf2018.14.1.8

- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333-339.

- Ssekiziyivu, B., Mwesigwa, R., Bananuka, J., & Namusobya, Z. (2018). Corporate governance practices in microfinance institutions: Evidence from Uganda. *Cogent Business & Management*, *5*(1), 1488508.

- Tchuigoua, H. T. (2026). Does the legal enforcement environment constrain earnings management in social enterprises? Evidence from microfinance institutions. *The British Accounting Review, 58*(1), 101684. https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101684

- Thrikawala, S. S., Locke, S., & Reddy, K. (2013). Corporate governance–performance relationship in microfinance institutions (MFIs). *Asian Journal of Finance & Accounting, 5*(1), 160-182. https://doi.org/10.5296/ajfa.v5i1.3119

- Wijayanti, P., Mohamed, I. S., & Daud, D. (2024). Computerized accounting information systems: An application of task technology fit model for microfinance. *International Journal of Information Management Data Insights*, *4*(1), 100224.

- Zangue, E. (2021). Contrôle interne et performance financière des institutions de microfinance au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4*(2), 745-767.