

Formalisation des procédures de contrôle de gestion et performance organisationnelle des EMF : Une étude exploratoire en contexte camerounais

Formalization of management control and organizational performance procedures of EMF : an exploratory study in cameroonian context.

Auteur 1 : Wandji Wedjou Yannick.

Auteur 2 : Ndjaha Ngana Godlove.

Auteur 3 : Letsina Nestor Magloire.

Auteur 4 : Abada Bonaventure.

Wandji Wedjou Yannick

Assistant, Université de Dschang, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Ndjaha Ngana Godlove

Assistant, Université de Dschang, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Letsina Nestor Magloire

Assistant, Université de Dschang, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Abada Bonaventure

Chargé de Cours, Université de Dschang, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

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 : Wandji Wedjou. Y ; Ndjaha Ngana. G ; Letsina. N.M & Abada. B (2025) « Formalisation des procédures de contrôle de gestion et performance organisationnelle des EMF : Une étude exploratoire en contexte camerounais », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 31 » pp: 0700 – 0726.



DOI : 10.5281/zenodo.16895917

Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Le présent travail a pour objectif de montrer l'influence qu'a la formalisation des procédures de contrôle de gestion sur l'atteinte des objectifs et particulièrement sur la performance organisationnelle. Cette étude à l'approche mixte a pour population d'étude vingt un employés de sept agences d'un établissement de microfinance. Nous nous sommes appesanti sur le test d'indépendance du Chi-carré afin d'apprécier l'existence ou non d'une relation entre deux caractères qualitatifs que sont la formalisation des procédures de contrôle de gestion et la performance organisationnelle. Après un croisement des questions relatives à la formalisation des procédures de contrôle de gestion et l'atteinte des objectifs dans les délais à l'aide du logiciel SPSS, le seuil de significativité de notre tableau étant inférieur à 0.05 soit 0.041, on peut dire que la formalisation du processus de contrôle de gestion a un impact sur la performance organisationnelle.

Mots clés : Formalisation - Procédures - Contrôle de gestion - Performance organisationnelle - Etablissement de micro finance.

Abstract

The aim of this study is to demonstrate the influence of the formalisation of management control procedures on the achievement of objectives and particularly on organisational performance. This qualitative and quantitative study is based on twenty-one employees from seven branches of the EMF company. We used the Chi-square independence test to assess the existence or otherwise of a relationship between two qualitative characteristics, namely the formalisation of management control procedures and organisational performance. After cross-tabulating the questions relating to the formalisation of management control procedures and the timely achievement of objectives using SPSS software, the significance level of our table was less than 0.05, i.e. 0.041, so we can say that the formalisation of the management control process has an impact on organisational performance.

Keywords : Formalisation - Procedures - Management control - Organizational performance - Microfinance institution.

Introduction

Depuis de nombreuses années, les établissements de micro finance sont perçus comme un instrument de lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement. Elles permettent aux populations démunies d'avoir accès aux mêmes droits et services que les autres (Keita, 2007). En France, les microfinances sont vues comme des moyens de lutter contre l'exclusion d'une couche de la population tant sur le plan bancaire que social. D'ailleurs, le microcrédit qu'elles offrent présente une double vocation à finalité sociale. D'une part, le microcrédit personnel est le prêt d'un montant peu élevé avec un taux d'intérêt faible. D'autre part, le microcrédit professionnel est un prêt d'un montant un peu plus élevé dont l'emprunteur ne dispose pas d'assez de ressources pour prétendre à un prêt classique.

Selon MINFI le Cameroun compte au 30 avril 2024 : 378 établissements de microfinance agréés¹. Malgré ce développement poussé du secteur, les établissements de micro finance rencontrent les problèmes importants. En effet, ce secteur est confronté aux risques liées notamment à l'imperfection du système d'information, aux carences en matière de gouvernance et à l'insuffisance de leurs dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne (Nzouadjeu, 2024). Les établissements de micro finance représentent donc un enjeu important pour l'économie camerounaise mais sont confrontées aux difficultés sus évoquées.

En effet, de nombreux auteurs soulignent la difficulté d'appliquer la gouvernance à la micro finance car n'ayant pas les mêmes objectifs que les banques classiques (Pierret & Doligez, 2005). Sur ce plan, ces institutions sont marquées par un manque d'information ainsi que de documents supports pour l'exercice des activités quotidiennes. Dans un contexte marqué tant sur le plan international, régional que national par de nombreuses difficultés sociales, économiques et réglementaires, des interrogations émergent. Elles concernent les procédures dans ces institutions.

Conformément aux dispositions de la réglementation OHADA, toute entreprise qui se veut compétitive doit permettre en son sein un contrôle interne efficace. Cela passe par l'établissement d'une documentation décrivant les procédures et maintenant la continuité dans le temps de l'accès à l'information. La formalisation des procédures présente un intérêt notamment en termes de performance organisationnelle. En effet, « *disposer de procédures qui clarifient l'organisation quotidienne permettent d'envisager sereinement une forte croissance* » (Avril, 2006).

¹ MINFI

Parlant de l'importance des procédures, Goemans (2015) estime que « la mise en place de procédures et les mises à jour régulières de celles-ci participent à une stratégie d'entreprise gagnante ». Le cabinet Djobey Consulting Corporation² va dans le même sens en précisant plus en détail l'importance de la formalisation des procédures. Pour lui, le manuel fixe les procédures administratives, financières et comptables de l'entreprise. C'est un outil d'organisation du travail permettant de :

- décrire les tâches et opérations à réaliser au niveau des postes de travail pour que leurs titulaires exercent correctement les activités et tâches qui leur sont confiées. De cette façon, la marge d'erreur ainsi que les coûts généralement générés par ces erreurs se trouvent considérablement réduits ;
- formaliser les modes opératoires à suivre dans chaque cas de figure pour permettre aux agents d'agir de façon sûre et rapide devant chaque situation. Ainsi, les agents sont plus diligents et expéditifs. Ils s'améliorent chacun à leur niveau en terme de rendu dans leur travail et ceci au profit de l'organisation entière ;
- traduire en termes clairs les règles et les instructions relatives à un processus de travail ou d'activité donné. Le processus d'adaptation des nouvelles recrues est ainsi facilité. Même étant nouveau, un agent peut facilement prendre connaissance des tâches qui lui incombent.

De nombreuses études relatives à la question de performance révèlent que cette dernière est fortement liée aux procédures au sein de l'organisation ; leur formalisation notamment (Doh Messa, 2007). Bien que le lien entre la formalisation des procédures administratives et la performance soit l'objet d'études ailleurs, une analyse de la production académique sur la formalisation des procédures de contrôle de gestion et la performance organisationnelle des établissements de micro finance en contexte africain et camerounais en particulier conduit au constat d'une carence. L'objectif de cette recherche est d'analyser l'influence de la formalisation des procédures de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle des EMF camerounaises. En effet le secteur des établissements de microfinances au Cameroun fait face à des problèmes de concurrence, d'inefficacité administrative et de gouvernance. D'où la question de savoir : quel est l'impact de la formalisation des procédures de contrôle de gestion

²DCC-Djobey Consulting Corporation, Cabinet d'expertise en management et conseil, montage de business plan, étude de faisabilité, étude de marché, assistance en comptabilité, conseil en investissement, analyse financière, coaching d'affaire, assistance marketing développement commercial, formation.

sur la performance organisationnelle dans les établissements de micro finances? Avec comme hypothèse que la formalisation des procédures de contrôle de gestion impacte positivement la performance organisationnelle des EMF.

1. Revue de littérature

Le contrôle de gestion, d'apparition récente, se pratique au 20^e siècle dans les grandes entreprises industrielles américaines dans le but d'améliorer leurs performances en matière de production. Pour définir le contrôle de gestion, il convient de le distinguer du terme « contrôle ».

1.1. Définition du concept contrôle de gestion

D'après le dictionnaire Larousse, contrôler signifie « examiner quelque chose pour en vérifier la régularité, l'exactitude, la validité, la qualité, le bon fonctionnement ». Cette définition du contrôle l'apparente à de la surveillance. Pour Anthony (1965, p.105), considéré comme le père de la discipline le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Il complètera cette définition en 1988 en ajoutant que « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».

En France, le plan comptable général de 1982 définit le contrôle de gestion comme l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. Simon (1995, p.13) quant à lui, définit le contrôle de gestion comme les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation. Cette approche du contrôle de gestion évoque quelque peu le management des objectifs développé par Drucker dans les années 60. Pour Lowe (1971, p.27), le contrôle de gestion est un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feedback conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée.

Afin d'en étendre le champ d'action Orley (1999, p.16) et Lebas (1995, p.22) l'ont défini comme le pilotage ou management de la performance. Une vision très proche de la signification

donnée par Drucker. En effet cet auteur cité par Giraud (2004, p.35), le mot contrôle est ambigu. Il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre. C'est pourquoi il est essentiel que l'objet et l'objectif du contrôle soit indiqué pour en saisir le sens. Le contrôle de gestion a pour principal objet : le pilotage de la performance. D'où sa mobilisation dans notre cadre théorique.

Le contrôle de gestion s'apprécie donc aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel. C'est pourquoi Anthony (1965, p.111), cité par Bouquin & Pesqueux (1999, p.33) propose d'organiser le contrôle de gestion autour de trois niveaux :

- la planification stratégique ou contrôle stratégique : processus consistant à décider dans la construction des objectifs de l'organisation, la réadaptation des objectifs selon les changements et l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs ;
- contrôle opérationnel : processus consistant à s'assurer que certaines tâches sont exécutées de manière efficace et efficiente ;
- contrôle de gestion : processus par lequel les managers se rassurent sur le fait que les ressources sont mobilisées et utilisées d'une manière optimale dans la réalisation des objectifs. Il s'agit ici de s'assurer de la cohérence entre les choix stratégiques et les tâches exécutées.

1.2. Les outils du contrôle de gestion

Pour atteindre ses objectifs, la fonction contrôle de gestion s'appuie sur un certain d'outils. Amana (2023, p.10) distingue les outils traditionnels de ceux dit moderne.

1.2.1. Les outils traditionnels du contrôle de gestion

Deux principaux outils sont cités ici :

- la comptabilité analytique ou comptabilité de gestion. La comptabilité analytique est un système d'information comptable qui aide les managers à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies (Bouquin, 2008, p.52);
- la gestion budgétaire. C'est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables (Doriath, 2008, p.23).

1.2.2. Les outils modernes du contrôle de gestion

Les outils modernes du contrôle de gestion sont les tableaux de bord. Ce sont des instruments qui donnent une information sur le futur, une valeur ajoutée qui éclaire les zones non atteinte par la comptabilité traditionnelle (Bouquin, 2008). On distingue les tableaux de bord de gestion et les tableaux de bord prospectifs. Selon Amana & al. (2023, p.11), une utilisation combinée des outils traditionnels et des outils modernes a un effet sur la performance de l'entreprise. Abongo (2018, p.6) démontrera également l'influence positive des outils de contrôle de gestion sur la performance des organisations. Avant lui, Kamau & al. (2017, p.4), menant une étude sur des PME kenyanes, montreront que le respect du processus budgétaire avait un impact positif sur la performance de ces entreprises.

Dans une étude menée auprès de 315 cadres de PME camerounaises, Amana & al. (2023, p.11) concluent que le dispositif de contrôle de gestion impacte positivement la performance de celles-ci, rejoignant Lavigne (2022, p.44) qui indiquait dans ses travaux que la performance des entreprises est fortement tributaire de l'adoption et de l'utilisation des outils de contrôle de gestion.

Dans les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, le contrôle de gestion a pour mission d'accompagner la performance à tous les niveaux de l'organisation. Il doit se donner les moyens de soutenir deux dimensions :

- une dimension financière orientée vers une vision consolidée de la performance dont l'objectif est de construire et d'éclairer les décisions stratégiques ;
- une dimension opérationnelle orientée vers une vision locale de la performance dont l'objectif est d'éclairer et d'orienter l'action.

Cette activité primordiale au sein de toute organisation contribue à la définition des objectifs de performance de l'organisation et, s'assure de déploiement des objectifs globaux de l'entreprise à chaque niveau de la structure. Nous pouvons de ce fait, s'aligner sur la pensée de Mfelam & al. (2023, p.4), qui disent que le contrôle de gestion et la performance organisationnelle sont profondément liés.

1.3. Degré de formalisation et performance des entreprises

Les entreprises où les activités sont peu diversifiées fonctionnent avec un faible degré de formalisation mais celles ayant des activités variées doivent s'employer à formaliser hautement leurs procédures (Aim, 2008). C'est dire que la performance de ces dernières entreprises est fortement liée aux procédures et à leur degré de formalisation. Ainsi, le succès d'une organisation non seulement d'autres facteurs mais également du degré de formalisation des

procédures. Le degré de formalisation évolue avec la taille de l'entreprise. Ainsi, plus l'organisation grandit plus elle est astreinte à un établissement formel de ses procédures.

En effet, le manuel de procédures permet de créer une organisation tournée vers une collaboration efficace entre les individus afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est dire que lorsque chaque individu peut consulter un document où il est écrit exactement ce qu'il doit faire à quel moment comment et à qui il doit rendre compte, le travail et par conséquent le rendement de l'entreprise progressent. Aussi, une fois les procédures formalisées, les tâches sont accomplies non pas selon l'inspiration des uns des autres mais selon des règles édictées et connues de tous. De même, la marge d'erreur lors de la réalisation des tâches se voit considérablement réduite. Cet impératif de formalisation s'impose davantage en ce qui concerne le domaine administratif et du contrôle de gestion.

La formalisation des procédures est la clé de la réussite de la stratégie de toute entreprise. Pfeffer(1994) et Ulrich (1991) partagent d'ailleurs cet avis quand ils estiment que le marché, la technologie, le capital ne permettent plus aux entreprises d'assurer un avantage concurrentiel durable. Il faut en plus de ces éléments une aptitude à gérer les hommes qui soit solide et fiable en s'appuyant sur des instruments de contrôle. Goemans (2015) va dans le même sens en disant que « les entreprises qui réussissent à définir et à appliquer des procédures pertinentes ont plus de facilités que d'autres à faire la preuve de la qualité de leurs produits et services, à fidéliser leur personnel, à rassurer des investisseurs ». C'est dire que disposer d'un bon cadre procédural contribue à se distinguer des concurrents et donc à la performance organisationnelle.

2. Méthodologie

2.1. Fondements théoriques

2.1.1. La théorie de la structuration

Développé par Anthony Giddens entre 1970 et 1980, en matière de contrôle de gestion cette théorie s'appesanti sur le contrôle réflexif de l'action. Cette conception s'appréhende également à partir de la conscience de soi des actants. Elle représente la capacité de surveiller, contrôler le flot continu de la vie sociale qui se déroule et par là-même la capacité à se situer et s'évaluer. Le contrôle réflexif est inhérent à toute action ; il porte à la fois sur le contrôle personnel de sa propre conduite et sur celui des autres acteurs. Le contrôle réflexif implique une conscience pratique et une conscience discursive des acteurs. Il faut souligner la pertinence de l'apport de Giddens pour la gestion dans la mesure où cette dichotomie permet un éclairage nouveau sur les questions des pratiques, des savoirs et des savoir-faire avec une entremêlement des

connaissances pratiques quotidiennes tacites et des connaissances scientifiques, plus structurées et apparaissant donc comme beaucoup plus conscientes aux acteurs.

Pour Autissier et Wacheux (2000 : 17), la théorie de la structuration est, une métathéorie de l'action : « en préconisant une résolution par dualité, elle permet d'agencer des données empiriques et théoriques multiples, complexes et même parfois apparemment contradictoires ». Selon Husser (2010, p.34) l'intérêt perçu quant à cette théorie est triple. Premièrement, elle constitue les fondements de nature « macrosociale » de la récursivité de l'action et de la structure. Deuxièmement, elle ne considère pas l'organisation comme une structure formelle mais comme un lieu de structuration. Enfin, elle permet de combiner de nombreux courants de recherche en sciences humaines et de les organiser en fonction de leur capacité à renseigner la structuration de l'individu, des interactions entre acteurs et de l'organisation elle-même.

Le manager peut surtout retenir de ce courant théorique fécond et complexe des conseils pour le pilotage, l'instrumentation et l'accompagnement du contrôle organisationnel.

2.1.2. Théorie de la performance individuelle des salariés

Plusieurs auteurs tels qu'Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959), McClelland (1961) et McGregor (1960) ont contribué à l'édification de la théorie de la performance individuelle des salariés. Selon la théorie de la performance individuelle des salariés, la performance d'un employé est influencée par ses compétences et ses aptitudes (*Bohlander et Snell, 2013*). Les employés qui ont des compétences et des aptitudes bien adaptées à leur travail sont plus susceptibles de performer à un haut niveau. La motivation est un autre facteur clé de la performance des salariés (*Latham et Pinder, 2005*). Les employés qui sont motivés à accomplir leur travail sont plus susceptibles de performer à un haut niveau. La motivation peut être influencée par des facteurs tels que la rémunération, la reconnaissance, les opportunités de développement professionnel, et la satisfaction au travail.

Les conditions de travail, telles que l'environnement physique et social, peuvent également influencer la performance des salariés (*Hackman et Oldham, 1976*). Des conditions de travail favorables, telles que des outils de travail adéquats, un environnement de travail sûr et une culture d'entreprise positive, sont susceptibles d'encourager une performance élevée. Les facteurs organisationnels, tels que les politiques de l'entreprise, la culture d'entreprise, la gestion et la communication, peuvent également influencer la performance des salariés (*Pfeffer, 1982*). Les employés qui travaillent dans des organisations qui encouragent

la performance et la croissance personnelle sont plus susceptibles de performer à un haut niveau.

En somme, la théorie de la performance individuelle des salariés suggère que la performance des employés est influencée par un ensemble de facteurs, notamment leurs compétences et aptitudes, leur motivation, les conditions de travail et les facteurs organisationnels tels que la disponibilité des manuels de procédure et leur application. Cette théorie peut être utile pour les entreprises qui cherchent à comprendre comment améliorer la performance de leurs employés et à créer un environnement de travail favorable à la performance élevée.

2.2. Techniques de collecte des données

Les données que nous analysons dans ce travail sont celles recueillies lors de nos enquêtes auprès de notre population cible. Nous avons conçu et administré un questionnaire à vingt et un employés de notre cas d'étude dans le but d'avoir les avis de ces derniers sur la formalisation des procédures administratives dans leur entreprise. Précisément nous avons voulu ressortir à travers ce questionnaire deux points essentiels d'une part comment les employés perçoivent les procédures de recrutement et de formation et ce qu'ils pensent de l'objectivité de celles-ci.

Nous avons dépouillé et analysé les données de ces questionnaires respectivement grâce aux logiciels Excel 2010 et SPSS version 2012 afin d'apporter des réponses à la question formulée au niveau de la problématique ainsi que de confirmer ou d'infirmer les propositions de réponses à celle-ci. Nous utiliserons les tests non paramétriques. Ce choix se justifie par le fait que nous n'avons obtenu qu'un nombre réduit de réponses à nos questionnaires. Etant donné que nous voulons tester la relation entre la formalisation des procédures administratives (entendue comme l'existence de procédures écrites de recrutement et de formation à ACEP) et la performance organisationnelle vue comme l'atteinte des objectifs d'une part et la réduction des coûts d'autre part, nous utiliserons les tests de relations entre variables précisément le test du Chi². Ce choix se justifie par la possibilité que nous donne ce test de vérifier la relation existante entre deux variables qualitatives qui sont la performance organisationnelle et la formalisation des procédures administratives. Sur l'échantillon de vingt et un enquêtés que nous avons pu avoir nous avons dénombré dix-huit hommes et trois femmes.

Tableau 1: Répartition des enquêtés par sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Masculin	18	85,7	85,7	85,7
Féminin	3	14,3	14,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Source : auteurs (2025)

Au vu de la répartition par sexe des employés faite au chapitre 3 dans la présentation de l'entreprise, ce pourcentage se vérifie bien qu'il soit approximatif. En effet il y a plus d'hommes que de femmes à ACEP soit 20.76 % de femmes et 79.24% d'hommes. D'où le graphique suivant.

Tableau 2: Répartition de la population enquêtée selon les tranches d'âge

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 21-35 ans	11	52,4	52,4	52,4
36-54 ans	10	47,6	47,6	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Source : auteurs (2025)

Une étude des différents questionnaires recueillis, ainsi qu'une observation du tableau ci-dessus montre que nous n'avons interrogé aucun employé âgé de moins de 20 ans de même pour les employés de plus de 54 ans. Ainsi nos enquêtés se situent dans les tranches 21-35 ans et 36-54 ans. Ce qui donne lieu au graphique suivant :

Nous avons pratiquement le même nombre d'enquêtés de la tranche 21-35 et de la tranche 36-54 ans. En croisant les tranches d'âge avec les anciennetés (voir annexes) dans l'entreprise, on se rend compte que parmi les onze employés se situant dans la tranche 21-35 ans, deux ont moins d'un an d'ancienneté, six ont entre un et 5 ans, deux ont entre six et dix ans d'ancienneté et un a plus de dix ans dans l'entreprise. Sur les dix autres enquêtés tous âgés entre 36 et 54 ans, trois ont entre un et cinq ans d'ancienneté, quatre ont entre six ans et dix ans d'ancienneté et trois ont plus de dix ans dans l'entreprise. Au vu de ces chiffres, nous pouvons dire que la

population est probablement jeune au recrutement. Cela se justifie par le fait que les personnes les plus âgées ont au moins cinq ans d'ancienneté dans l'entreprise.

La population nous ayant permis de réaliser cette étude ainsi présentée, il convient maintenant de préciser ce que nos enquêtés pensent de la formalisation des procédures de recrutement et de formation ainsi que de la performance de leur entreprise.

3. Résultats

3.1. Connaissance de l'existence des procédures de contrôle de gestion

La plus part de nos enquêtés trouvent les procédures moyennes de façon générale. En effet, treize enquêtés sur vingt et un ont répondu « moyen » à la question de savoir comment ils trouvent les procédures dans leur organisation soit un pourcentage de 57,14. De même, 95,24% des employés ont connaissance de l'existence de procédures formalisées au sein de l'entreprise. Ce pourcentage élevé de personnes ayant connaissance de l'existence de procédures pourrait témoigner de la grande diffusion des procédures au sein de l'organisation.

Mais, les employés ne sont pas tous informés s'agissant des dates de formalisation desdites procédures. Elles diffèrent en fonction des métiers et parfois même dans le même métier les dates de mise en vigueur de procédures formelles diffèrent. D'ailleurs, lors de l'administration de notre questionnaire, un comptable déclare « *je sais quand même qu'il existe un manuel de procédures pour la comptabilité mais je ne sais pas depuis quelle année il existe. Ça doit être bien avant mon arrivée* »³. Un autre employé, un juriste précisément répond à cette question en disant « *je ne peux pas savoir parce que je n'étais pas là lorsqu'on mettait en place le manuel de procédures* »⁴. Ces propos des enquêtés pourraient expliquer la connaissance approximative des employés quant à l'existence des procédures écrites.

Nos enquêtés se sont aussi exprimés relativement aux objectifs, au contenu, aux acteurs et aux étapes de la formalisation des procédures à ACEP. Pour ce qui est des objectifs visés par les procédures, nous avons regroupés les réponses de nos enquêtés en six (06) thèmes. Précisément, la pérennité de l'organisation, la gestion transparente et l'organisation optimale, la meilleure gestion des risques opérationnels, l'accroissement de l'activité et satisfaction de la clientèle, la conservation de l'image et des valeurs de l'entreprise, le fait de rendre conventionnelles les activités de l'entreprise. Notons que nos enquêtés ont très souvent mentionné plusieurs de ces objectifs.

³ Entretien du 03 avril 2024 à Yaoundé

⁴ Entretien du 04 avril 2024 à Yaoundé

L'observation des pourcentages du tableau ci-dessous dévoile clairement que les employés estiment que la formalisation des procédures de contrôle dans leur entreprise vise en premier une meilleure gestion des risques opérationnels et ensuite une gestion transparente.

Tableau 3: les objectifs de la formalisation de procédures de contrôle de gestion

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pérennité de l'organisation	3	14,3	14,3	14,3
gestion transparente et organisation optimale	11	52,4	52,4	66,7
meilleure gestion des risques opérationnels	4	19,0	19,0	85,7
accroissement de l'activité et satisfaction de la clientèle	1	4,8	4,8	90,5
conservation de l'image et des valeurs de l'entreprise	1	4,8	4,8	95,2
Rendre conventionnelles les activités de l'entreprise	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Source : auteurs (2025)

S'agissant du contenu des procédures, les employés les regroupent en huit (08) procédures à savoir la gestion des stocks, le règlement fournisseurs et achats, l'audit, la protection du patrimoine et le recouvrement des impayés, la gestion du personnel, les procédures liées au crédit, la préservation de l'image de marque de l'entreprise, le traitement du système d'information et maintenance. Ces différentes activités sont réparties dans le tableau ci-après.

Nous constatons que l'essentiel des procédures se retrouve dans le cœur de métier c'est-à-dire le recouvrement des créances, l'audit et les procédures liées au crédit. Cela pourrait signifier que la plus part des procédures dans cette entreprise tournent autour du cœur de métier.

Pour ce qui est de la mise à jour des procédures, 61.9% des enquêtés estiment qu'elles le sont et 19.0 pensent qu'elles ne le sont pas. 19.0 encore disent qu'elles le sont parfois. S'agissant de l'origine de ces mises à jour, nous avons recensé deux principales réponses notamment l'évolution et le changement structurel. Nous remarquons que les employés ont donné des réponses ici en tenant compte soit de ce qui se passe effectivement en entreprise soit de leurs propres connaissances. C'est ainsi que nous notons des employés qui disent ne pas avoir connaissance de la mise à jour des procédures en entreprise ou qui disent que celles-ci ne sont pas mises à jour mais qui disent que l'évolution serait à l'origine de la mise à jour des procédures. Pour la plupart des enquêtés soit 95.5%, l'évolution est le premier facteur de mise à jour des procédures.

Tableau 4: Le contenu des procédures de contrôle de gestion

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide gestion des stocks	2	9,5	9,5	9,5
Audit	4	19,0	19,0	28,6
protection du patrimoine et recouvrement des impayés	5	23,8	23,8	52,4
gestion du personnel	3	14,3	14,3	66,7
procédures liées au crédit	4	19,0	19,0	85,7
préservation de l'image de marque de l'entreprise	1	4,8	4,8	90,5
traitement du système d'information et maintenance	2	9,5	9,5	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Source : auteurs (2025)

3.2. Tests statistiques des hypothèses de l'étude

Afin de bien capter les effets et le signe des variables retenues, nous allons effectuer un test avec pour variable expliquée la performance organisationnelle de l'entreprise. A la fin de ces tests, nous pourrions valider ou infirmer nos hypothèses de recherche. Le test de X^2 prononcé Chi-deux ou Chi-carré, est un test statistique permettant de tester l'adéquation d'une série de données à une famille de lois de probabilités ou de tester l'indépendance entre deux variables aléatoires.

Le test du Chi-carré recouvre trois tests statistiques⁵ dont le test d'ajustement ou d'adéquation (qui compare globalement la distribution observée dans un échantillon statistique à une distribution théorique, celle du khi-deux), le test d'indépendance du Chi-carré (qui permet de contrôler l'indépendance de deux caractères dans une population donnée) et le test d'homogénéité du Chi-carré (qui teste si les échantillons sont issus d'une même population). Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes appuyés sur le test d'indépendance du Chi-carré car nous voulons apprécier l'existence ou non d'une relation entre deux caractères qualitatifs que sont la formalisation des procédures de contrôle de gestion et la performance organisationnelle.

Ainsi, nous croiserons dans un premier temps la formalisation des procédures et l'atteinte des objectifs dans le respect des délais. Après quoi, nous calculerons le coefficient qui nous permettra de vérifier notre hypothèse.

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)}{fe}$$

Dans cette formule, X^2 désigne le Chi², fo représente les effectifs observés et fe les effectifs théoriques. Avant de procéder au calcul du coefficient qui nous permettra de vérifier notre hypothèse, nous avons effectué un croisement entre une question relative à la formalisation des procédures et l'atteinte des objectifs dans les délais (voir annexe). Nous constatons que seulement 9.5% des enquêtés pensent que la formalisation des procédures administratives influence en permanence l'atteinte des objectifs dans les délais. Par contre la grande partie des enquêtés soit 47.6% estime que la formalisation des procédures de contrôle permet souvent d'atteindre les objectifs dans les délais. 28.6% trouvent que l'atteinte des objectifs dans le respect des délais est influencée lorsque les procédures sont formalisées. Pour 9.5% des enquêtés, les objectifs sont parfois atteints dans le respect des délais. Enfin, 4.8% des enquêtés

⁵ Une présentation synthétique des différents tests est donnée dans Wikipédia (voir l'article « Test du khi-2 »)

préfèrent ne pas se prononcer à ce sujet. Au vu de ces pourcentages, l'on pourrait croire que les procédures formelles n'ont pas un impact considérable sur la performance organisationnelle car elles ne permettraient d'atteindre que quelques fois les objectifs dans le respect des délais.

Tableau 5 : résultat du croisement

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,975 ^a	4	,041
Rapport de vraisemblance	5,268	4	,261
Association linéaire par linéaire	,037	1	,847
Nombre d'observations valides	21		

Source : auteurs (2025)

Tableau 6: Vérification de l'hypothèse d'indépendance (H_0) entre la formalisation de la procédure de contrôle de gestion et la performance organisationnelle

		Les objectifs sont atteints dans le respect des délais					Total
		Pas de réponse	Rarement	Parfois	Souvent	En permanence	
Les procédures sont-elles formalisées ?	Oui Effectif	1	6	1	10	2	20
	Effectif théorique	1,0	5,7	1,9	9,5	1,9	20,0
	Non Effectif	0	0	1	0	0	1
	Effectif théorique	,0	,3	,1	,5	,1	1,0
Total	Effectif	1	6	2	10	2	21
	Effectif théorique	1,0	6,0	2,0	10,0	2,0	21,0

Source : auteurs (2025)

Après un croisement des questions relatives à la formalisation des procédures de contrôle de gestion et l'atteinte des objectifs dans les délais à l'aide du logiciel SPSS, nous obtenons le tableau ci-dessus. Lorsque nous croisons notre seuil de significativité de 0.05 avec le degré de liberté qui est de 4 dans la table du Khi-deux, nous avons un Khi-deux lu de 9.49 inférieur au khi-deux calculé de 9.975. L'hypothèse H_0 est donc rejetée, les deux variables sont dépendantes. De même, le seuil de significativité de notre tableau étant inférieur à 0.05 soit 0.041, on peut dire que la formalisation du processus de contrôle de gestion a un impact sur la performance organisationnelle.

4. Discussion

4.1. La microfinance au Cameroun : un secteur en plein essor

Le secteur de la microfinance au Cameroun, en plein essor depuis les années 1990, Labie (1999) définit la microfinance comme l'octroi de services financiers (crédits ou épargne) aux personnes développant une activité productive artisanal ou commercial n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socioéconomique. Ce secteur a vu une expansion rapide en réponse aux lacunes des banques traditionnelles et à la crise économique qui a frappé l'Afrique subsaharienne. Les EMF ont permis de lutter contre l'exclusion financière en fournissant des services bancaires aux populations généralement exclues du système financier classique, offrant ainsi leur chance aux individus à faible revenu et n'offrent aucune garantie qui cadre avec les exigences des institutions bancaires commerciales. Cette dynamique a été analysée par Tchami (2010) dans *Microfinance and Poverty: Challenges and Strategies* qui souligne que le modèle des EMF s'appuie sur des solutions locales pour répondre aux besoins spécifiques des populations à faible revenu.

Mersland et Strom (2010) dans *Performance and Gouvernance in Microfinance Institutions* insistent sur le rôle crucial de la gouvernance dans la performance des IMF, surtout dans les contextes africains. Les auteurs démontrent que les IMF qui parviennent à trouver un équilibre entre leur mission sociale et leur rentabilité financière sont les plus susceptibles de survivre et de prospérer dans des environnements instables comme celui du Cameroun.

Bime et Mbet (2016), dans une étude publiée dans *African Journal of Economic and Management Studies*, approfondissent l'impact des IMF au Cameroun et soulignent que ces institutions contribuent à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales. Toutefois, elles se heurtent à des problèmes de gouvernance, notamment en matière de gestion des risques financiers et de transparence, éléments souvent insuffisants dans les IMF locales. Ce manque de rigueur institutionnelle freine l'efficacité de la régulation par la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC). D'autres chercheurs, tels que Djomo (2018), dans son ouvrage « *Les Défis de la Microfinance au Cameroun* », examinent les défis structurels des IMF camerounaises, soulignant la nécessité d'améliorer la supervision et de renforcer les capacités managériales pour assurer une plus grande stabilité financière.

4.2. Approches de la formalisation de procédures

Les procédures administratives et notamment de contrôle de gestion ont des approches différentes en fonction des entreprises. Nous en retenons trois notamment la formalisation par la présence d'un spécialiste, par le degré de régularité de la procédure et par la régularité des règles écrites.

4.2.1. Formalisation par la présence d'un spécialiste ou l'existence de règles écrites

Parlant des pratiques de gestion des ressources humaines, Marlow (2002) qualifie de pratiques formelles celles qui sont explicitées par des politiques et des règles écrites à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, un moyen de vérifier l'effectivité de ladite formalisation serait la présence d'un spécialiste pour la fonction ou alors l'existence de critères écrits dans la matière. La définition des pratiques informelles permettrait de mieux comprendre l'importance des procédures formelles. Pour Mari Line (2009) à l'opposé de pratiques formelles, « une pratique informelle serait celle pour laquelle il n'existerait pas de système défini, pas de procédure, pas de règles écrites, où les décisions seraient prises de manière individuelle, en fonction des particularités de la situation qui se présente ».

4.2.2. Formalisation par le degré de régularité de la procédure

L'idée de règles et procédures écrites peut effectivement être retenue en matière de formalisation des procédures administratives mais celle de degré de régularité de l'application d'une procédure à l'intérieur d'une organisation peut également l'être. En effet, pour Konrad et Linnehan (1995), une activité peut être considérée comme formalisée ou pas en considérant le degré selon lequel un employeur l'assume. Pour eux, une pratique de gestion des ressources humaines est formelle lorsque le traitement est le même pour tous les individus. Formalisation dans ce cas serait synonyme de standardisation et d'uniformité des pratiques.

Les règles même non écrites sont formelles du moment où elles font l'objet d'une application régulière. Pour Bartlett et Ghosal (1998), la formalisation c'est l'institutionnalisation des systèmes et procédures pour guider les choix des décideurs. Il en est de même pour Ferner, Almond, Clark, Colling, Edwards, Holden et Muller-Camen (2004) qui estiment que les pratiques formelles encouragent la centralisation car elles fournissent des canaux ou une certaine systématisation des procédures d'application régulière.

4.2.3. Formalisation par la régularité de règles écrites

Schmid (2002) va dans le même ordre d'idée quand il assimile la formalisation à la fois à un degré et à des règles écrites. D'après ce dernier, la formalisation désigne le degré selon lequel il y a des régulations formelles dans l'organisation notamment en ce qui concerne la documentation, les plans de l'organisation et leur implantation, l'utilisation des rapports écrits, la tenue des rencontres planifiées et formelles avec les employés etc... La formalisation pour Schmid désigne aussi la présence d'une documentation et de règles écrites.

Conclusion

Cette recherche s'est proposée de montrer l'influence qu'a la formalisation des procédures de contrôle de gestion sur l'atteinte des objectifs et particulièrement sur la performance organisationnelle. De nature exploratoire, elle mobilise une approche mixte (qualitative et quantitative) avec pour population d'étude vingt un employés de sept agences de l'établissement de microfinance ACEP Cameroun.

Nous nous sommes appesanti sur le test d'indépendance du Chi-carré afin d'apprécier l'existence ou non d'une relation entre deux caractères qualitatifs que sont la formalisation des procédures de contrôle de gestion et la performance organisationnelle. Bien plus, à la suite du croisement des questions relatives à la formalisation des procédures de contrôle de gestion et l'atteinte des objectifs, dans les délais, à l'aide du logiciel SPSS le seuil de significativité de notre tableau étant inférieur à 0.05 soit 0.041. Nous pouvons dès lors conclure que la formalisation du processus de contrôle de gestion a un impact sur la performance organisationnelle.

Au plan théorique, les résultats de cette recherche contribuent à une meilleure compréhension du lien entre la formalisation des procédures de contrôle de gestion et la performance organisationnelle des établissements de microfinance. Sur le plan pratique, nos résultats fournissent des recommandations pratiques pour les décideurs et gestionnaires en vue d'atteindre les objectifs organisationnels, d'améliorer la gouvernance et la performance des organisations dans l'ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

- Abongo, S. (2018). *The Effect of Budgeting Process on The Financial Performance of Top 100 Small And Medium Firms in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Aim, R. (2008). *L'essentiel de la théorie des organisations*, édition Gualino éditeur, Paris.
- Amana Chako, G. M., Kadouamai, S., & Djoutsu Wamba, L. (2023). Dispositifs de contrôle de gestion et performance des PME au Cameroun. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2-2), 307-326. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7827149>.
- Babagnack, P. (2018). *Marchés financiers de l'Afrique centrale : changements structurels et performances*. Thèse de doctorat, Université Paul-Valéry Montpellier 3.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders*, 2e ed., Londres: Hutchinson, 389 p.
- Bime, M. J., & Mbet, B. A. (2016). *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(2), 245-265.
- Bouquin & Pesqueux. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3 Tome 5, 93 - 105.
- Dave, U. (1991). Using Human Resources for competitive advantage, in L. Killmann, Killmann & Associates (éd.), *Making organizations competitive*, Josey –Bass, San Francisco, Ca, 129-155.
- Djomo, P. (2018). *Les Défis de la Microfinance au Cameroun*. Éditions CLE, Yaoundé.
- Doh Messa Dzidula. (2007). *Les pratiques ressources humaines et la performance des pme au Togo*. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire de recherche et d'étude en management des organisations.
- Ferner, A., Almond, P., Clark, L., Colling, T, Edwards, T, Holden, L., Muller-Camen, M. (2004). « The Dynamics of Central Control and Subsidiary Anatomy in the Management of Human Resources: Case Study Evidence from US MNCs in the UK ». *Organization Studies*, vol. 25, N° 3, 363-391.
- Gweth, S. (2022). « Le système du contrôle interne et la performance financière des pme : cas établissements de microfinance (EMF) camerounais ». *Finance & Finance Internationale*, Volume 1, N°23, 1-18.
- Husser J. (2010). « La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle organisations ? » Dans *Vie & Sciences de l'entreprise*, 33-55.

- Kadandji, A. (2021). « Les facteurs de la transition du secteur informel vers le secteur formel ». *Journal of Academic Finance (J.O. A.F.)* Vol. 12 N° 2, 89-102.
- Kamau, J. K., Rotich, G., & Anyango, W. (2017). « Effect of budgeting process on budget performance of state corporations in Kenya: A case of Kenyatta National Hospital ». *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), 255-281.
- Konrad, A.M., Linnehan, F. (1995). « Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? », *Academy of Management Journal*, vol. 38, N° 3, 787-820.
- Labie, M. (1999). "La microfinance en questions – Limites et choix organisationnels", Bruxelles, Editions luc Pire.
- Latham, G.P., & Pinder, G.C. (2005). « Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century ». *Rev Psychol.* 2005. 56:485 - 516.
- Lavigne, B. (2002). « Contribution à l'étude de la genèse des systèmes d'information comptable des PME: Une recherche empirique ». In *Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit* (pp. CD-Rom).
- Marlow, S. (2010). « Small Business Personnel Practices », *Journal of Small Business Management*, vol. 22, N° 4, 1-8.
- Mersland, R., & Strom, R. O. (2010). "Microfinance Mission Drift?" *World Development*. Vol. 38(1), 28-36.
- Mfelam J, R., Doko Edjiane M, A., Ousmanou A, N., & Kombou H, A. (2023). « L'activité du contrôle de gestion dans les entreprises publiques engagées dans la nouvelle gestion publique : une étude exploratoire en contexte camerounais ». Les cahiers du CEDIMES, Vol 19 hors-série n°2024/HS1, 50^e anniversaire, 248-258.
- Miriam Keita. (2007). Evaluation de la performance des Institutions de microfinance par la méthode d'enveloppement des données. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, université du Québec à Montréal, 301 p.
- Nafé Daba. (2021). Articulation banque-microfinance dans la construction de l'industrie financière en Afrique centrale. Economies et finances. Thèse de doctorat, Université d'Orléans.
- Nzouadjeu Ndockmo C.Y. (2024). Plafonnement de carrière et engagement des employés du secteur de la micro finance: cas du fonds camerounais d'épargne pour le progrès. Master Gestion des Ressources Humaines, UCAC.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people : Unleashing the power and the workforce*, Harvard business School press, Boston, MA.

Pierret D. et Doligez, F. (2005), « La gouvernance, nœud gordien de la microfinance ? », *BIM* n° de juillet 2005.

Schmid, H. (2002). « Relationships Between Organizational Properties and Organizational Effectiveness in Three Types of Nonprofit Human Service Organizations ». *Public Personnel Management*, vol. 31, 377-398.

Simons, R. (1995) *Levers of Control How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. *Harvard Business School Press*, Boston.

Tchami, J. (2010). *Microfinance and Poverty: Challenges and Strategies*. United Nations Capital Development Fund.

ANNEXES

I. Identification de l'enquête

(Cochez en mettant une croix dans la case correspondant à votre réponse)

Q101	Sexe de l'enquête	Masculin	
		Féminin	
Q102	Age	Moins de 20 ans	
		21-35 ans	
		36-54 ans	
		54 ans et plus	
Q103	Poste occupé		
Q104	Niveau d'instruction	Primaire	
		Secondaire	
		Supérieur	
Q105	Catégorie socioprofessionnelle	Cadre (10 à 12)	
		Agent de maîtrise (7 à 9)	
		Agent d'exécution (1 à 6)	
Q106	Ancienneté	Moins d'un an	
		Entre un an et 5 ans	
		Entre 6 ans et 10 ans	
		Plus de 10 ans	
Q107	Direction/ Service	Direction de l'audit	
		Direction administrative et financière	
		Direction des opérations	
		Directions des affaires juridiques et du contentieux	
		Direction des systèmes informatiques	
		Direction du contrôle opérationnel	

II. Votre entreprise et ses procédures

(Cochez en mettant une croix dans la case correspondant à votre réponse)

Q20 1	Que pensez-vous des procédures au sein de votre unité de travail?	Faible	
		Moyen	

		Bon	
		Très Bon	
		Excellent	
Q20 2	Depuis quelle date les procédures existent-elles ?		
Q20 3	Les procédures sont-elles formalisées dans ?	Oui	
		Non	
		Ne sait pas	
Q20 4	Quels sont d'après vous les objectifs de la formalisation des procédures spécifiques à votre unité ?		
Q20 5	Dites en quelques mots en quoi consistent les procédures dans votre unité (différentes activités concernées par les procédures)		
Q20 6	Qui ont été les acteurs de cette formalisation ?		
Q20 7	En quelques mots précisez les différentes étapes de la formalisation des procédures dans votre organisation/ unité		
Q20 8	Les procédures sont-elles mises à jour ?	Oui	
		Non	
		Parfois	
Q20 9	Qu'est-ce qui est à l'origine de ces mises à jour ?		
Q21 0	Comment trouvez-vous la procédure de recrutement dans votre entreprise ?	Faible	
		Moyen	
		Bon	
		Très Bon	
		Excellent	
Q21 1	Qui en sont les différents acteurs ?		

Q21 2	Quels sont les délais d'exécution pour un recrutement dans votre entreprise ?		
Q21 3	Le processus est-il connu de l'ensemble des acteurs ?	Oui	
		Non	
		En partie	
Q21 4	Par quel moyen êtes-vous arrivés au poste actuel ? (<i>en cas de candidature répondez à Q210 sinon passez à Q211</i>)	Candidature	
		Promotion	
		Mutation	
Q21 5	En cas de candidature celle-ci a été :	Interne	
		Externe	
		Autres (citez)	
Q21 6	Votre formation académique correspond-elle au poste que vous occupez en entreprise ?	Oui	
		Non	
		Pas totalement	
Q21 7	Par quel moyen avez-vous eu connaissance de l'offre ?	Internet	
		Journal	
		Autres (citez)	
Q21 8	Par quelle méthode avez-vous été sélectionnés ?	Entretiens	
		Tests	
		Autres (citez)	
Q21 9	Avez-vous un contrat de travail?	Oui	
		Non	
Q22 0	Comment avez-vous été accueillis suite à votre embauche ?	Présentation aux collègues	
		Livret d'accueil	
		Règlement intérieur	
		Autres (citez)	
Q22 1	Comment avez-vous été intégrés ?	Manuel de procédures	
		Parrainage/ Tutorat	

		Autres (citez)	
Q22 2	A quelle échelle êtes-vous occupés dans votre travail ?	Jamais	
		Pas assez	
		Assez	
		Toujours	

III. Votre organisation et sa performance

(Choisissez en cochant la fréquence qui correspond le mieux à votre travail)

		-	- R ar e m e nt	- P a r f o i s	- S o u v e n t	- En permanen ce
-	- Des objectifs quant à mon travail me sont assignés	-	-	-	-	-
-	- Ces objectifs sont atteints	-	-	-	-	-
-	- Les objectifs sont atteints dans le respect des délais	-	-	-	-	-
-	- Les objectifs sont atteints en utilisant le moins de ressources possibles	-	-	-	-	-