

# La qualité de la gouvernance des institutions de microfinance : étude de cas de 13 IMF de la région MENA

Afef Tlili<sup>#1</sup>

<sup>#</sup>Unité de recherche PS2D, FSEGT, La Tunisie

<sup>1</sup>afeftlili2009@yahoo.fr

**Résumé**— Ce papier pose le problème de la qualité de la gouvernance dans le secteur micro-financier de la région MENA, et suggère la construction d'un indice agrégé permettant d'évaluer les institutions opérant dans ce secteur. Or, la qualité de la gouvernance s'inscrit de plus en plus au premier plan des défis majeurs qu'affronte la plupart des IMF en marche vers la pérennité. Notre échantillon est constitué de 13 institutions de microfinance (IMF) appartenant à la région MENA. L'analyse des indices agrégés issus des données de notre échantillon révèle une dégradation de la qualité de la gouvernance des IMF observées. Ce constat tend à amincir, les perspectives de viabilité qui s'avèrent pourtant légitimes en matière de microfinance.

**Mots clés** — *microfinance, gouvernance, IMF, MENA, indice.*

## I. INTRODUCTION

Les IMF sont aujourd'hui à la phase de recherche de la pérennité et la durabilité. La performance de ces institutions constitue leur défi principal, et l'objectif majeur afin de réaliser leur but initial (toucher le maximum de pauvres dans une vision de durabilité de leur mission). La gouvernance constitue aujourd'hui l'un des thèmes centraux des débats portant sur la pérennité des IMF. Il existe un lien parfois direct entre les défis d'institutionnalisation et de pérennité qui se posent aux IMF et ceux liés à la qualité de leur gouvernance. Ce papier se concentre sur la problématique de l'efficacité de la gouvernance des IMF de la région MENA. Il suggère la construction d'un indice agrégé pour analyser la qualité de la gouvernance, à partir d'un échantillon de 13 IMF.

## II. LA GOUVERNANCE EN MICROFINANCE

Parmi les sujets qui se sont imposés ces dernières années en microfinance figure la question de la gouvernance des IMF. Deux raisons justifient cela. D'une part, la croissance importante du secteur (et des institutions) amène inévitablement à s'interroger sur le contrôle qui est exercé sur ces institutions. D'autre part, les diverses évolutions au sein du secteur qui est par nature très hétérogène ont tendance à ramener la question de la mission première des IMF au premier plan. Dans le secteur

de la microfinance, le terme de gouvernance se concentre au départ sur les rapports entre le conseil d'administration et la direction d'une IMF. Or, le bon fonctionnement n'est pas le seul garant de la performance d'une IMF. Le travail de la gouvernance nécessite d'élargir le cadre d'étude pour prendre en compte l'ensemble des acteurs en jeux (salariés, dirigeants, élus, clients, bailleurs de fonds, banques partenaires, actionnaires, Etat, etc.). Il est, également, nécessaire de prendre en considération des différentes formes d'organisations destinées à être gouvernées. Par ailleurs, il s'agit de comprendre comment ces éléments peuvent s'adapter dans des contextes socio-économiques différents.

## III. L'INDICE AGRÉGÉ DE GOUVERNANCE ET SES VARIABLES

Ce document pose le problème de la qualité de la gouvernance dans le secteur de la microfinance de la région MENA, et suggère la construction d'un indice agrégé permettant d'évaluer les IMF de la région MENA. La littérature de la microfinance met en évidence des liens étroits entre la qualité de la gouvernance des IMF et leur performance (Rock & al., 2001 ; Labie, 2001 ; Drake & Rhyne, 2002 ; Mersland & Strøm, 2007). Or, la qualité de la gouvernance s'inscrit de plus en plus au premier plan des défis majeurs qu'affronte la plupart des IMF en marche vers la pérennité dans les pays de la région MENA. Notre échantillon est hétérogène. A cet égard, il est utile, dans notre cas, de se référer à des études menées par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International qui ont comparé la qualité du management des organisations issues de plusieurs secteurs d'activités. Le FMI (2004), Briceno-Garmendia & Foster (2007) et Mbangala (2007) suggèrent un indice agrégé de gouvernance qui regroupe une série de critères basés essentiellement sur des données binaires. Cet indice permet de déterminer dans quelle mesure les unités observées sont gérées sur des bases commercialement viables. Ces critères couvrent plusieurs dimensions dont quatre requièrent une attention particulière, en raison des possibilités d'application qu'elles offrent aux IMF. Il s'en

dégage une batterie de neuf critères qui sont résumés dans le tableau I.

TABLEAU I

LES VARIABLES DE MESURE DE LA QUALITÉ DE GOUVERNANCE DES IMF

Variables	Indicateurs	Modalités
respect de la législation	autorisation d'exercice	'1' si l'IMF est autorisée, '0' si non
	respect des normes prudentielles	'1' si 100% des règles prudentielles sont respectées, '0' si non
autonomie managériale	vis-à-vis des pouvoirs publics	'1' si indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, '0' si non
	vis-à-vis des bailleurs de fonds	'0' s'il y a influence des bailleurs, '1' si non
qualité du système d'information	cohérence des manuels de procédures	'1' s'il y a cohérence des manuels, '0' si non
	disponibilité des rapports d'audit	'1' si les rapports d'audit sont disponibles, '0' si non
	participation à une évaluation internationale	'1' si l'IMF participe à une évaluation internationale, '0' si non
conseil d'administration	séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration (CA)	'1' s'il y a séparation des pouvoirs, '0' si non
	pouvoir de décision	'1' si le CA est autonome, '0' si non

Source : Adapté de FMI (2004), Briceno-Garmendia & Foster (2007).

Parmi les avantages de l'indice agrégé de gouvernance, il faut noter sa capacité à intégrer la diversité des dimensions de la gouvernance (Briceno-Garmendia & Foster, 2007). A cela, il faut ajouter sa simplicité de mise en œuvre sur le plan méthodologique ; une simplicité notamment fondée sur son recours aux variables binaires. D'autres travaux (H. Tchakoute Tchuigoua, 2010) ont choisi d'autres variables pour évaluer la qualité de la gouvernance. Ils s'agissent des mécanismes internes et externes de la gouvernance. Les mécanismes internes de la gouvernance sont : la composition du conseil d'administration (taille et

indépendance du CA) ; la méthodologie de crédit ; les variables de propriété (statut juridique et l'existence des institutionnels) ; la forme organisationnelle (si l'IMF est organisée sous forme de réseau ou non). Les mécanismes externes de la gouvernance sont représentés par : la supervision ; la notation et l'audit. Pour notre cas nous allons considérer les variables qui sont disponibles. Nos données sont collectées de la base de données du Microfinance Information Exchange (MIX) et Sanabel. Le tableau II récapitule les principaux critères qui constituent notre indice.

TABLEAU II

NOS VARIABLES DE MESURE DE LA QUALITÉ DE GOUVERNANCE DES IMF

Variables	Modalités
Régulation/Autorisation	1 si oui ; 0 si non
Audit	1 si oui ; 0 si non
Contrôle	1 si oui ; 0 si non
Rapports annuels	1 si oui ; 0 si non
Taille de CA	1 si $\geq 9$ membres ; 0 si non
Séparation des fonctions de Directeur Général et de Président du CA	1 si oui ; 0 si non
Nombre de diamants	1 si le nombre de diamants est $> 4$ diamants ; 0 si non
Notation	si oui ; 0 si non

Source : composé par nos soins

#### IV. ECHANTILLON, VARIABLES ET DONNÉES

Notre échantillon est constitué de 13 IMF appartenant à la région MENA. Les pays qui sont concernés de notre étude sont au nombre de 5 et qui sont les suivants : la Tunisie (Enda), l'Egypte (Al

tadamun, ABA, SBACD, CEOSS, Lead fondation, DBACD), Palestine (Faten, Reel finance, Asala), Yémen (Al amal bank) et la Jordanie (Microfund for women, Tamweelcom). Notre choix n'est pas arbitraire. Nous avons considéré les IMF qui présentent des rapports annuels sur des sites

internet. Et dans ces rapports elles présentent la composition de leurs CA (Conseil d'Administration). Nous avons aussi choisi les IMF qui sont notées d'un nombre de diamants  $\geq 4$  selon la notation adoptée par Mix Market. Les IMF qui possèdent plus de 4 étoiles sont jugées les plus transparentes en termes d'informations. Car les informations comptables diffusées par ces organisations présentent un niveau de fiabilité élevé. Les IMF de niveau 4 diamants divulguent des informations relatives à la portée, à l'impact des activités de microfinance sur la clientèle. Leurs états financiers (bilan et compte de résultat) sont audités et certifiés par les experts comptables et commissaires aux comptes. Celles de niveau 5, en plus des caractéristiques des IMF de niveau 4, sont notées par des agences de notation. L'ensemble des éléments chiffrés provient de la base de données MIX MARKET<sup>1</sup>, qui est actuellement la base de données la plus conséquente et la plus fiable recueillant des informations sur les IMF. Les informations qu'elle contient sont essentiellement d'ordre financier ; aucune donnée ne reflétant réellement la performance sociale des IMF (par exemple : score social). Notre choix s'est porté sur 13 IMF de la région MENA. C'est pour cela que nous avons aussi fait accès à la base de données de Sanabel<sup>2</sup>. Sanabel est le réseau de microfinance des pays arabes.

#### V. LA QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE DES IMF DE LA RÉGION MENA

A partir de la précédente description des variables, le tableau suivant présente l'indice agrégé de gouvernance qui caractérise 13 IMF de la région MENA, notamment à travers ses 8 dimensions.

---

<sup>1</sup> [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)

<sup>2</sup> [www.sanabelnetwork.org](http://www.sanabelnetwork.org)

TABLEAU III  
INDICE DE GOUVERNANCE DES IMF DE LA RÉGION MENA

Pays/ IMF	Régulation	Audit	contrôle	Rapports annuels	Taille CA ≥ 9	Séparation de la fonction DG et président de CA	Nombre de diamants > 4	Notation	Indice de gouvernance
Tunisie									
Enda	1	1	1	1	0	1	0	1	75%
Egypte									
ABA	0	1	1	1	1	1	0	1	75%
Al Tadamun	0	1	1	1	0	1	0	1	62.5%
CEOSS	0	1	1	1	1	1	0	0	62.5%
DBACD	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Lead Foundation	0	1	1	1	1	1	0	1	75%
SBACD	0	1	0	0	1	1	0	1	50%
Palestine									
Faten	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Reef Finance	1	1	0	0	0	1	0	0	37.5%
Asala	1	1	1	1	0	1	0	1	75%
Yémen									
Al amal Bank	1	1	1	1	1	1	0	0	75%
Jordanie									
Microfund for women	0	1	1	1	0	1	0	1	62.5%
Tamweelcom	0	1	1	1	0	1	0	1	62.5%
part d'unités validées dans l'échantillon	46.15%	100%	84.61%	84.61%	61.54%	100%	15.38%	76.92%	
La moyenne de l'indice de gouvernance									70.19%

Source : données collectées auprès des IMF (rapports mixmarket).

D'après ce tableau, la moyenne de l'indice de gouvernance pour les 13 IMF que compte l'échantillon est de 70,19% ; ce qui signifie qu'en général, les IMF observées à la région MENA répondent à un peu plus de cinq critères sur les huit qu'exigerait une gouvernance efficace. Néanmoins, la distribution des IMF sur les classes d'indices indique une plus grande concentration des indices de gouvernance entre 62.5% et 75%. C'est en effet la tendance qui indique qu'environ 70% des IMF de notre échantillon se situent dans les limites comprises entre 62.5% et 75%, limites qui définissent la classe majoritaire de la qualité de gouvernance de l'échantillon. Par ailleurs, pour l'ensemble des IMF observées, le principe de la séparation des pouvoirs entre le directeur général et le président du conseil d'administration s'est avéré bien respecté et ne fait l'objet d'aucun débat. Même chose pour le cas de l'audit. Par ailleurs, l'évaluation des modes d'intervention selon les critères de gouvernance précédemment retenus, permet de dresser les principaux défis propres aux IMF de notre échantillon. Ainsi, seulement 2 IMF sur les 13 observées (soit 15.38%) représentent un nombre de diamants égale à cinq. Le nombre de diamants nous informe sur la qualité de

l'information fournie par l'IMF. De plus, 6 sur les 13 IMF étudiées (soit 46.15%) respectent la norme de la régulation. Nous constatons ainsi, que parmi les défis auxquels les IMF de la région MENA sont confrontées, viennent en tête le respect des normes prudentielles et la transparence de l'information. A partir de ces constats, nous pouvons dire que des efforts s'avèrent encore nécessaires pour améliorer la qualité du système informationnel ainsi que le cadre réglementaire. L'analyse de l'indice la gouvernance de notre échantillon nous permet de déduire que la qualité du dispositif de gouvernance des IMF de la région MENA doit s'améliorer. Toutefois, Ces institutions doivent encore relever d'importants défis pour améliorer la qualité de leur gouvernance. Ceci relance, le débat sur les perspectives de viabilité et de pérennité qui s'offrent aux opérateurs de microfinance de la région MENA.

## VI. CONCLUSION

Le présent article s'inscrit dans le courant de la littérature qui tend à considérer que le mécanisme de gouvernance représente un levier pertinent pour améliorer la performance des institutions qui

opèrent dans la microfinance (Hartarska, 2005 ; Mersland & Strøm, 2007). Néanmoins, sa spécificité réside dans le fait qu'il suggère une évaluation de la qualité de gouvernance des IMF de la région MENA au travers d'un indice agrégé. De l'analyse des indices agrégés fournis par les données de l'échantillon tiré du secteur micro-financier arabe, il en ressort que la qualité du dispositif de gouvernance représente certaines lacunes, notamment en ce qui concerne le cadre réglementaire et la qualité de l'information. Toutefois, nous notons une dégradation de la qualité de la gouvernance sur l'ensemble du secteur. Ces IMF doivent encore relever d'importants défis pour améliorer la qualité de leur gouvernance. Ceci relance le débat sur les perspectives de viabilité et de pérennité qui s'offrent aux opérateurs de microfinance de la région MENA.

#### REFERENCES

- [1] F. Briceno-Garmendia, "More Fiscal Resources for Infrastructure? Evidence from Est Africa," *The World Bank, Sustainable Development Department, Africa Region*, vol. 89, Jun. 2007.
- [2] T. Coelli, "A guide to DEAP Version 2/1: a Data Envelopment Analysis (Computer) Program," *CEPA Working Paper* 96/08, 1996.
- [3] S. Cornée, "Analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales: application de la méthode Data Envelopment Analysis sur 18 institutions de microfinance péruviennes," mémoire master recherche, centre de recherche en économie et management, IGR-IAE, Univ. de Rennes 1, France, 2006.
- [4] R. Cull, A. Demirgüç-Kunt et J. Morduch, "Financial Performance and Outreach: A Global Performance of Leading Microbanks," *Economic Journal*, vol. 117, pp. 107-133, 2007.
- [5] R. Cull, A. Demirgüç-Kunt et J. Morduch, "Does Regulatory Supervision Curtail Microfinance Profitability and Outreach," *World Bank Policy Research Working paper* n°4748, 2009.
- [6] D. Drake and E. Rhyne, "The Commercialization of Microfinance: Balancing Business and Development," *Bloomfield, Kumarian Press*, 2002.
- [7] H. Tchakoute Tchouigoua, "L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne," *CEB Working paper* n° 10/026, Unive. Libre de Bruxelles-Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim, 2010.
- [8] V. Hartarska and D. Nadolnyak, "Do Regulated Microfinance Institutions Achieve Better Sustainability and Outreach? Cross Country Evidence," *Applied Economics*, vol. 39 n°10, pp. 1207-1222, 2007.
- [9] V. Hartarska, "Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central Eastern Europe and the Newly Independent States," *World Development*, vol. 33, n° 10, pp. 1627-1643, 2005.
- [10] M. Labie, "Corporate governance in microfinance organizations: A long and winding road," *Management Decision* Vol. 39, pp. 296-301, 2001.
- [11] M. Labie, "Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif: vers un apport des tableaux de bord?" *Revue Gestion*, vol. 30, n° 1, printemps, pp. 78-86, 2005.
- [12] A.L. Lafourcade, J. Isern, P. Mwangi et M Brown, "Étude sur la portée et les performances financières des institutions de microfinance en Afrique," *The Micro Banking Bulletin*, vol. 12, pp. 3-21, 2006.
- [13] M. Mbangala, "Taking Stock of Railway Companies in Sub-saharan Africa," *The World Bank Studies*, Washington DC, p. 142, Nov. 2007.
- [14] R. Mersland and R.Ø. Strøm, "Performance and Corporate Governance in Microfinance Institutions," *MPRA Working paper*, n° 3888, Agder University, Norway, Jun. 2007.
- [15] R. Mersland and R.Ø. Strøm, "Performance and Trade-Offs In Microfinance Institutions-Does Ownership Matter?" *Journal of International Development*, vol. 20, n° 5, pp. 598-612, 2008.
- [16] R. Mersland and R.Ø. Strøm, "Performance and Governance in Microfinance Institutions," *Journal of Banking and Finance*, vol. 33, n° 4, pp. 662-669, 2009.
- [17] I.P. Wele, "La qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA: construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliqué au cas du Bénin," Univ. d'Abomey-Calavi, p. 5, 2009.
- [18] R. Rock, M. Otero et S. Saltzman, "Principes et pratiques de la gouvernance en microfinance," *Microenterprise Best Practices*, USAID, ACCION International, traduction française GRET, vol. 52, Sept. 2001.