



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH: B
ECONOMICS AND COMMERCE
Volume 19 Issue 2 Version 1.0 Year 2019
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Evaluation De La Qualité De Gouvernance Des Institutions De Microfinancement (IMF) Et De Son Impact Sur Leur Performance: Etude De Cas De La Région MENA

By Afef Tlili

University of Tunis El Manar

Abstract- This paper raises the problem of the quality of governance of MFIs in the MENA region, and its impact on their performance. It stipulates the construction of an aggregate index, to be able to evaluate the quality of governance of institutions operating in the microfinance sector, based on the example of 7 Arab countries in the MENA region. Like the work of Wele IP. (2009), this index combines both the internal and external mechanisms of good governance within MFIs. The microfinance literature highlights strong links between the quality of governance and the performance of MFIs such as the work of: Hartarska V. (2005); Mersland R & Strøm RØ. (2009); Tchakoute Tchouigoua H. (2010). This work suggests the incorporation of indices measuring the quality of governance of the MFIs of the selected sample, among the explanatory variables, through panel data, in order to determine its impact on the performance of these institutions.

Keywords: *microfinance, gouvernance, performance.*

GJMBR-B Classification: *JEL Code: P00*



EVALUATION DE LA QUALITÉ DE GOVERNANCE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCEMENT IMF ET DE SON IMPACT SUR LEUR PERFORMANCE ETUDE DE CAS DE LA RÉGION MENA

Strictly as per the compliance and regulations of:



RESEARCH | DIVERSITY | ETHICS

Evaluation De La Qualité De Gouvernance Des Institutions De Microfinancement (IMF) Et De Son Impact Sur Leur Performance: Etude De Cas De La Région MENA

Alef Tlili

Résumé- Ce papier pose le problème de la qualité de gouvernance des IMF de la région MENA, et de son impact sur leur performance. Il stipule la construction d'un indice agrégé, pour pouvoir évaluer la qualité de gouvernance des institutions opérant dans le secteur microfinancier, à partir de l'exemple de 7 pays arabes de la région MENA. A l'instar des travaux de Wélé IP. (2009), cet indice regroupe à la fois les mécanismes internes et externes d'une bonne gouvernance au sein des IMF. La littérature microfinancière met en évidence des liens étroits entre la qualité de gouvernance et la performance des IMF tels que les travaux de: Hartarska V. (2005); Mersland R & Strøm RØ. (2009); Tchakoute Tchuigoua H. (2010). Ce travail suggère l'incorporation des indices mesurant la qualité de gouvernance des IMF de l'échantillon choisi, parmi les variables explicatives, à travers les données de panel, à fin de déterminer son impact sur la performance de ces institutions. L'étude montre que ces IMF doivent améliorer leur système de gouvernance pour renforcer leurs performances financières et sociales.

Motsclés: *microfinance, gouvernance, performance.*

Abstract- This paper raises the problem of the quality of governance of MFIs in the MENA region, and its impact on their performance. It stipulates the construction of an aggregate index, to be able to evaluate the quality of governance of institutions operating in the microfinance sector, based on the example of 7 Arab countries in the MENA region. Like the work of Wele IP. (2009), this index combines both the internal and external mechanisms of good governance within MFIs. The microfinance literature highlights strong links between the quality of governance and the performance of MFIs such as the work of: Hartarska V. (2005); Mersland R & Strøm RØ. (2009); Tchakoute Tchuigoua H. (2010). This work suggests the incorporation of indices measuring the quality of governance of the MFIs of the selected sample, among the explanatory variables, through panel data, in order to determine its impact on the performance of these institutions. The study shows that these MFIs need to improve their governance system to enhance their financial and social performance.

Keywords: *microfinance, gouvernance, performance.*

I. INTRODUCTION

Les IMF sont à la phase de recherche de la pérennité et de la durabilité. La performance de ces institutions constitue leur défi principal, et

l'objectif majeur afin de réaliser leur but initial, qui sert à toucher le maximum de pauvres.

Les déterminants de la performance sont nombreux, dans notre cas, nous avons choisi d'identifier l'impact de la gouvernance sur la performance des IMF. L'objectif de notre travail consiste à déterminer la qualité de la gouvernance des IMF de pays arabes de la région MENA entre 2007 et 2012, ainsi que son impact sur leur performance. Notre échantillon est constitué par des IMF de 7 pays arabes qui sont : la Tunisie, le Maroc, l'Egypte, la Palestine, la Jordanie, le Liban, et le Yémen. Notre démarche consiste tout d'abord à la détermination de la qualité de gouvernance de notre échantillon à travers la construction d'un indice agrégé. Puis l'analyse en utilisant les données de panel, de l'impact de la gouvernance et d'autres variables explicatives sur la performance des IMF sujettes de notre étude.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

La gouvernance des organisations quelle que soit leur nature, représente un angle d'attaque intéressant, elle renvoie à l'ensemble des mécanismes qui assurent qu'une organisation et ses dirigeants prennent des mesures conformes à la mission qu'ils se sont donnés. Pour pouvoir gérer le secteur de la microfinance, la gouvernance au sein d'une IMF doit être consciente de ses missions à vocation économique et sociale. Dans cet élément, nous allons tout d'abord présenter les cadres d'analyses de la gouvernance en microfinance. Par la suite nous allons traiter son impact sur la performance des IMF.

a) *Les cadres d'analyses de la gouvernance en microfinance*

La pérennité des IMF ne signifie pas seulement la viabilité financière de l'institution et son adaptation aux cadres juridiques existants. Elle doit suivre aussi une stratégie claire pour son fonctionnement, et avoir une organisation transparente. Ensuite tous les acteurs directs de l'institution (à savoir: salariés, élus, clients, opérateurs, bailleurs ou actionnaires) devront se mettre d'accord sur ces procédures. Ces questions constituent

en quelque sorte le concept de la « gouvernance ». Pour la microfinance, l'analyse de la gouvernance constitue un domaine relativement nouveau, mais qui doit permettre de mieux expliquer les succès et les échecs dans ce secteur, afin de construire des bases solides pour son développement et sa croissance d'avenir. Dans la littérature de la microfinance, un bon nombre d'auteurs ont fourni plusieurs contributions qui s'intéressent au thème de la gouvernance des IMF. Il existe deux courants principaux qui traitent ce sujet. Certains auteurs ont développé une grille d'analyse générale applicable à plusieurs types d'IMF, comme le cas de Labie (2003, 2005). D'autres (Lapenu & Pierret, 2005 ; Rock & al., 1998) ont présenté des analyses basées sur des règles typiques, afin de construire une structure de gouvernance propre à chaque institution.

Dans leur ouvrage qui s'intitule « *Principles and Practices of Microfinance Governance* », Rock, Otero et Saltzman (1998) proposent une série de principes permettant de bien gouverner une IMF. Leur approche met l'accent sur le rôle déterminant du conseil d'administration. Selon ces auteurs, ce facteur représente l'outil central d'une bonne gouvernance des IMF. Ils définissent les responsabilités des membres du conseil, pour réaliser un bon système de gouvernance. Parmi lesquelles nous citons les suivants: le respect de la mission institutionnelle, la décision stratégique, implanter des systèmes d'information efficaces, mettre des politiques et des procédures qui permettent la continuité de l'activité et la participation des membres. Ces auteurs déterminent quatre problématiques fondamentales qui peuvent rencontrer les IMF, et qui doivent être prises en considération par leurs conseils d'administration afin d'assurer une gouvernance efficace. D'après Rock & al., (1998), ces problématiques sont: la mission double des IMF, la structure de propriété, la responsabilité du conseil en tant qu'agent, et l'évaluation du risque en microfinance. D'autres auteurs présentent une optique plus synthétisée de l'analyse de la gouvernance des IMF, tout en cherchant à dépasser la première analyse limitée aux seuls aspects techniques et aux relations entre le conseil d'administration et les gestionnaires. C'est le cas de CERISE qui implémente une grille d'analyse prenant en compte les relations de pouvoir, les conditions de son exercice et le traitement des dysfonctionnements. Selon Lapenu C. (2002), cette grille permet à l'IMF de bien piloter son fonctionnement au quotidien, tout en identifiant les techniques nécessaires pour prévenir et surmonter les crises. Contrairement à la première approche qui est de type restrictif, en se basant seulement sur les relations entre les actionnaires et les dirigeants de l'IMF, l'analyse de la gouvernance selon le deuxième courant s'inscrit dans un cadre plus synthétisé englobant les relations entre les différentes parties prenantes de l'institution. Il s'agit d'appréhender

la gouvernance dans sa globalité et de préciser les principaux enjeux pour l'ensemble des acteurs impliqués dans l'activité de l'IMF.

La définition de la gouvernance retenue par CERISE est la suivante: « *la gouvernance d'une institution de microfinance, basée sur sa structure de propriété, regroupe l'ensemble des mécanismes par lesquels les acteurs et actrices (élu(e)s, salarié(e)s, autres) définissent et poursuivent la mission de l'institution (notamment le public cible, les services et la couverture géographique) et assurent la pérennité en s'adaptant à l'environnement, en prévenant et surmontant les crises* »¹. Ce cadre d'analyse de la gouvernance suit une démarche en trois principales étapes. Il s'agit, tout d'abord, d'examiner l'organisation pour déterminer qui détient le pouvoir de décision. Puis, le deuxième point de l'analyse se focalise sur la façon dont ce pouvoir est exercé. En troisième lieu, il s'agit d'analyser la gestion des dysfonctionnements et des crises au sein de l'organisation. La diversité des contributions de ces auteurs démontre l'importance accordée à l'analyse de la gouvernance dans la microfinance, qui nécessite de préciser le positionnement de l'approche retenue. Bien que ces approches révèlent des aspects contradictoires dans leur conception, nous pouvons trouver un point commun entre eux qui se manifeste dans l'impact de la gouvernance sur le bon fonctionnement et la performance des IMF.

b) Impact de la gouvernance sur la performance des IMF

Plusieurs auteurs (tels que : A. Rafael (2013) et F. Mekouar (2014)) ont indiqué que la qualité des mécanismes et le bon fonctionnement des organes de gouvernance permettent de garantir la bonne performance des organisations. Dans le secteur microfinancier, Tchakoute Tchigoua (2010) stipule que l'efficacité des mécanismes de gouvernance peut jouer le rôle d'un levier de création de valeur sociale et financière dans le secteur de la microfinance. La recherche sur la gouvernance des IMF est encore en continuation pour constituer une base théorique enrichissante. Un bon nombre de travaux ont mis l'accent sur ce thème tels que: Lapenu (2002); Hartarska (2005, 2009); Hartarska et Nadolnyak (2007); Mersland et Strøm (2009); H. Tchakoute Tchigoua (2010). En étudiant le cas de quatre IMF, Lapenu (2002) a montré que la gouvernance représente un facteur clé de succès pour la microfinance. Hartarska (2005, 2009) et Mersland & Strøm (2009) ont focalisé leurs attentions

¹ Lapenu C & Pierret D. (2005); « *Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance* »; CERISE-IRAM; P. 12.

sur le rôle moteur des mécanismes de gouvernance et leurs effets sur la performance sociale et financière des IMF. Leurs études consacrent respectivement les pays de l'Europe Centrale et de l'Est et un échantillon international de sociétés privées d'IMF. Cependant, H. Tchakoute Tchuigoua (2010), a accordé son attention à l'analyse des effets des mécanismes internes et externes de la gouvernance sur la performance des IMF de l'Afrique subsaharienne, à partir de l'étude d'un échantillon composé de 64 IMF africaines entre 2001 et 2005. Les principaux points traités pour analyser l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF sont les suivants: « mécanismes externes de gouvernance et performance des IMF; taille du conseil d'administration et performance des IMF; statut juridique et performance des IMF; méthodologie de crédit et performance des IMF; forme organisationnelle et performance des IMF et les mécanismes internes et externes de gouvernance »². Les résultats retenus par ces différents auteurs montrent l'existence de différents liens entre les mécanismes internes et externes de la gouvernance des IMF et leur performance. Toutefois, ils ne donnent pas un accord concernant le sens de ces liens. Notre étude de cas des IMF arabes de la région MENA souhaite apporter un certain enrichissement aux travaux de réflexion qui aborde le thème d'analyse de l'impact de la gouvernance sur la performance de ces institutions. Dans ce qui suit nous allons développer notre méthodologie suivie dans la réalisation de ce travail.

III. DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE

Notre problématique consiste à identifier l'impact de la gouvernance sur la performance des IMF, entre 2007 et 2012. Notre échantillon est constitué par 18 IMF localisées dans 7 pays arabes de la région MENA. Notre méthodologie regroupe deux principales parties : la construction d'un indice agrégé qui détermine la qualité de gouvernance des IMF arabes dans la région MENA ; et la détermination de l'impact de la gouvernance sur la performance des IMF de notre échantillon par les données de panel.

a) La construction d'un indice agrégé de la gouvernance

Notre travail pose, dans un premier lieu, le problème de la qualité de gouvernance dans le secteur de la microfinance de la région MENA, plus précisément les pays arabes. La construction d'un indice agrégé s'avère adéquate pour la réalisation de cette tâche.

² Tchakoute Tchuigoua H. (2010); « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne »; CEB Working Paper N° 10/026; Université Libre de Bruxelles-Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim; pp. 5-9.

Plusieurs travaux en microfinance ont indiqué qu'il existe des liens étroits entre la qualité de la gouvernance des IMF et leur performance. La qualité de la gouvernance constitue un défi principal pour la plupart des IMF cherchant la pérennité, dans les pays arabes de la région MENA. Notre échantillon est hétérogène, d'après Wélé IP (2009) il est indispensable, dans ce cas, de se référer à des études réalisées par « la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International, qui ont comparé la qualité du management de différentes organisations issues de plusieurs secteurs d'activité. Le FMI (2004), Briceno-Garmendia & Foster (2007) et Mbangala (2007) proposent un indice agrégé de gouvernance, qui regroupe une série de critères basés essentiellement sur des données binaires »³. L'utilisation de cette procédure permet d'évaluer le mode de gestion des entités examinées sur la base des normes bien précises. Ces critères tiennent compte de plusieurs dimensions, regroupées en quatre rubriques applicables dans le cas des IMF. Il en résulte un indice constitué de l'ensemble de neuf critères, qui sont présentés dans le tableau suivant⁴.

³ Wélé IP; (2009); « la qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA : construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Benin »; Cairn. Info; Reflets et perspectives de la vie économique ; Tome XLVIII ; Mars ; pp. 77–78.

⁴ Cité dans Wélé IP; (2009); « La qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA: construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Benin » ; op.cit ; P. 78.

Tableau 1: 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' s'il y'a 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 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); cité par Wélé IP; (2009).

Briceno-Garmendia & Foster (2007)⁵ suggèrent que l'indice agrégé de gouvernance possède certains avantages, parmi eux il y a sa capacité à intégrer la diversité des dimensions de la gouvernance dans un seul indicateur. A laquelle nous ajoutons sa simplicité de pratique sur le plan méthodologique. Cette simplicité est fondée sur le recours aux variables binaires pour constituer notre indice. D'autres travaux (H. Tchakoute Tchouigoua (2010, 2015); Mersland et Strøm (2009)...) ont choisi d'autres variables pour évaluer la qualité de la gouvernance. Il s'agit 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 éléments sont collectés de la base de données du Microfinance Information Exchange (MIX)⁶ et Sanabel⁷.

⁵ Cité par Wélé IP ; (2009) ; « La qualité de la gouvernance microfinancière dans les pays de l'UEMOA : construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Benin » ; op.cit ; P. 78.

⁶ MIX est la source de premier ordre de données objectives, et de l'analyse des performances de la microfinance. Il fournit des informations sur les performances des institutions de microfinance (IMF), les bailleurs de fonds, les réseaux et les fournisseurs de services dédiés à servir le secteur financier en faveur des pauvres, dans une stratégie de transparence destinée à renforcer l'inclusion financière et le secteur de la microfinance. Il remplit sa mission à

b) *Analyse de l'impact de la gouvernance sur la performance des IMF des pays arabes de la région MENA*

Pour déterminer l'impact de la gouvernance des IMF arabes de la région MENA sur leur performance, nous allons adopter des données de panel sur la période [2007 ; 2012]. Notre échantillon est constitué par des IMF ayant des formes institutionnelles différentes associées à des missions spécifiques. Vu cette hétérogénéité nous avons opté pour une approche multidimensionnelle de la performance, qui renvoie à la performance financière et la performance sociale de l'institution. Le modèle retenu vise à estimer l'impact de la gouvernance et d'autres variables de contrôle (*indice de gouvernance; la taille de l'IMF; l'âge de l'IMF; le portefeuille à risque à 30 jours; emprunteurs par effectifs du personnel; et encours de crédit*) sur la performance des IMF. Le modèle empirique utilisé pour estimer ces différents impacts s'écrit comme suit :

$$Y_{it} = \alpha + X_{it}\beta + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

travers plusieurs programmes, dans le but de fournir un accès libre et instantané aux indicateurs de performance financière et sociale des IMF. MIXMARKET est une organisation à but non lucratif chargée d'aider à la création d'une infrastructure de marché en offrant des services de collecte de données, des benchmarks, des outils de suivi de performance et des services d'informations spécialisés. Cet organisme vient d'un partenariat entre le CGAP et d'autres institutions opérant dans le même domaine.

⁷ Sanabel est le réseau de microfinance des pays arabes. C'est le seul et le plus grand réseau de microfinance régionale. Cet organisme qui est dirigé par ses membres, envisage toutes les personnes à faibles revenus dans les pays arabes et l'accès à des services financiers complets. Les actions de Sanabel se focalisent sur la croissance, l'innovation, les meilleures pratiques et la normalisation du secteur de la microfinance dans la région arabe.

Avec:

Y_{it} : la matrice des variables à expliquer de l'IMF i à la période t; X_{it} : la matrice des variables explicatives de l'IMF i à la période t; ϵ_{it} : le vecteur des termes aléatoires ; β : le vecteur des coefficients des variables explicatives ; α : constante ; $i = 1, \dots, 18$; et $t = 2007, \dots, 2012$; i indique les IMF ; et t indique le temps.

Le modèle testé est alors:

Performance = constante + variable (indice de gouvernance) + variable (taille de l'IMF) + variable (l'âge de l'IMF) + variable (portefeuille à risque à 30 jours) + variable (emprunteurs par effectifs du personnel) + variable (encours de crédit).

C'est-à-dire:

$$\text{Performance} = \alpha + \beta_1 (\text{Indice gov})_{it} + \beta_2 (\text{Taille})_{it} + \beta_3 (\text{Age})_{it} + \beta_4 (\text{PAR (30)})_{it} + \beta_5 (\text{Emp-Ef})_{it} + \beta_6 (\text{Enc-créd})_{it} + \beta_7 \quad (2)$$

IV. ECHANTILLON; VARIABLES ET DONNÉES

Dans ce qui suit nous allons identifier notre échantillon. De plus, nous allons présenter nos variables retenues dans notre étude ainsi que l'explication de nos choix de données.

a) Notre échantillon

Notre échantillon est constitué de 18 IMF arabes appartenant à la région MENA. Les pays qui sont concernés dans notre étude sont au nombre de 7, qui sont les suivants: la Tunisie (Enda); Maroc (Alkarama, Attadamoune, FONDEP); l'Egypte (ABA, Al Tadamun, DBACD, CEOSS, Lead Foundation, SBACD); la Palestine (Faten, Asala); la Jordanie (Alwatan, DEF, MFW, Tamweelcom); le Liban (Almajmoua); et le Yémen (National microfiance foundation). Le tableau suivant récapitule les composantes de notre échantillon. Notre choix n'est pas arbitraire. Nous avons considéré les IMF qui présentent des sites internet, sur lesquels elles mettent leurs rapports et des informations spécifiques sur leurs activités. Dans ces sites les IMF présentent leurs CA (Conseil d'Administration). Nous avons aussi choisi les IMF qui sont notées d'un nombre de diamants selon la notation adoptée par Mix Market⁸. 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 possédant 4 diamants dévoilent des informations qui communiquent des indicateurs relatifs à leur portée et à l'impact de leurs interventions sur les bénéficiaires de leurs services. Leurs états financiers (bilan et compte de résultat) sont audités et certifiés par des experts comptables et des commissaires aux comptes. Celles qui présentent un niveau de 5 diamants, ajouté aux

caractéristiques des IMF de niveau 4, font recours aux systèmes de notation fournis par des agences spécialisées dans le domaine de microfinance.

b) Variables et données

L'ensemble des éléments chiffrés utilisés dans notre travail provient de la base de données de MIXMARKET, qui est considérée la base de données la plus conséquente et la plus fiable en communiquant des informations sur les IMF à l'échelle internationale. Ces informations sont principalement de nature financière. Cette base de données ne présente pas des indicateurs réels sur la performance sociale des IMF (par exemple : un score social). Notre choix s'est porté sur 18 IMF de la région MENA, localisées dans 7 pays arabes. C'est pour cela que nous avons aussi fait accès à la base de données de SANABEL⁹ étant donné qu'il s'agit du réseau de microfinance des pays arabes.

i. Notre indice

Pour déterminer la qualité de gouvernance de notre échantillon, nous avons procédé à la construction d'un indice agrégé, englobant un ensemble des mécanismes internes et externes de la gouvernance d'une IMF. Notre indice comporte 8 critères, que nous avons déterminé en fonction de la disponibilité des données adéquates. Le tableau suivant présente notre indice agrégé de gouvernance et ses principales constituantes.

⁸ www.mixmarket.org

⁹ www.sanabelnetwork.org



Tableau 2: 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
Rapport	1 si oui ; 0 si non
Taille de CA	1 si ≥ 7 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	1 si oui ; 0 si non

Source: L'auteur.

ii. Nos variables

Plusieurs auteurs « (Bruett, 2005; Lafourcade et al., 2006; Hartarska, 2007, 2005; Mersland et Strøm, 2009, 2008; Cull et al., 2007, 2009) ont utilisé des indicateurs de rentabilité et de pérennité (viabilité financière), pour mesurer la performance financière des IMF »¹⁰. En ce qui concerne les sociétés privées opérant dans le secteur de la microfinance, la rentabilité financière est simplement et facilement déterminée. Dans ce cas, l'actionnaire n'a qu'un but unique qui tourne autour de la maximisation de la rentabilité de ses capitaux investis, mesurée par le ROE (*Return On Equity*). Alors que, dans les coopératives de microfinance et les ONG, l'objectif crucial des apporteurs de fonds réside dans la recherche de la performance sociale, son évaluation peut être déterminée en fonction de la qualité des services fournis par les organisations et leurs impacts en faveur des pauvres. Dans notre cas, l'échantillon étudié est hétérogène, constitué de différentes formes institutionnelles, ce qui induit à une hétérogénéité d'objectifs stratégiques poursuivis et de différentes approches d'intervention. Pour cette raison, il faut établir un indicateur commun applicable dans la mesure de la rentabilité de toutes sortes d'IMF, afin de faciliter l'interprétation des résultats obtenus. Cet indicateur doit être susceptible de simplifier les comparaisons entre les institutions examinées. Dans notre étude, nous allons retenir le taux de rentabilité économique ou ROA (*Return On Asset*). A l'opposé du ROE, Bruett (2005) suggère que le ROA est capable de mesurer la rentabilité quelle

que soit la structure de financement de l'institution, et permet de comparer les IMF quels que soient leurs buts commerciaux ou sociaux. Les IMF sont des institutions ayant une double vocation d'objectif financier et social. La performance de ces organisations renvoie à leur profitabilité et leur efficacité sociale. Dans notre travail, nous allons se référer à des mesures qui sont couramment utilisées dans les études sur la gouvernance des IMF tels que les travaux de Hartarska (2005, 2009); Hartarska et Nadolnyak (2007); Mersland et Strøm (2009); Tchakoute Tchuigoua (2010) et Cull & al. (2009). Les mesures retenues dans notre travail sont: la rentabilité déterminée par le taux de rentabilité économique (ROA), et la viabilité financière représentée par l'autosuffisance opérationnelle (AO), elle s'appelle aussi le ratio d'autonomie opérationnelle (Operational Self Sufficiency), qui peut nous informer sur la profitabilité de l'institution. L'AO permet de mesurer l'aptitude de l'IMF de couvrir ses coûts induits à l'aide de ses revenus opérationnels. La portée du programme qui est supposée valable pour l'évaluation de la performance sociale, sera mesurée par le nombre d'emprunteurs actifs et la taille moyenne des prêts. Nos variables sont mesurées à partir des indicateurs chiffrés de nature comptable. Le tableau suivant récapitule la liste des variables à expliquer, retenues dans notre étude.

¹⁰ Tchakoute Tchuigoua H. (2010); « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne »; op.cit ; P. 11.

Tableau 3: Variables à expliquer de la performance financière et la performance sociale

Critère	Identité de la variable	Mesure	Définition
Profitabilité	Rentabilité économique	ROA	Résultat net d'exploitation / montant moyen des actifs. Il mesure la capacité de l'IMF à utiliser ses actifs pour générer un rendement.
	Viabilité financière ou (Autosuffisance opérationnelle)	AO	Produits financiers / (charges financières + dotations aux provisions pour créances douteuses + charges d'exploitation). L'autonomie opérationnelle mesure la capacité de l'IMF à couvrir les dépenses d'exploitation avec ses recettes d'exploitation.
Performance sociale	Nombre d'emprunteurs actifs	NEA	Si $NEA > 30000$, portée forte. Si $10000 \leq NEA \leq 30000$, portée moyenne. Si $NEA < 10000$, portée faible (Tchakoute Tchuigoua, 2013).
	Taille moyenne des prêts	TMP	Encours de crédit moyen par emprunteur / Revenu National Brut par habitant en US dollar. Il mesure le montant moyen de crédit. Des valeurs élevées ($TMP > 1$) indiquent que les IMF prêtent aux plus riches (Hartarska, 2005).

Source: L'auteur

L'analyse de l'impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance des IMF constitue le pilier principal de cette thèse. C'est pour cela que nous avons introduit l'indice de gouvernance comme une variable explicative. A côté du quel nous avons introduit d'autres variables indépendantes. La qualité du portefeuille est un facteur important dans le fonctionnement des institutions de microcrédit. Le portefeuille de crédit représente le principal actif d'une institution de microfinance produisant des rendements financiers qui constituent ses principaux revenus. Cet indicateur est introduit pour constituer une vue d'ensemble sur la manière suivant laquelle une IMF gère le problème d'asymétrie d'information qu'elle peut rencontrer avec ses emprunteurs, et sa capacité à se faire rembourser les crédits octroyés. La consultation de cet indicateur permet de construire une idée sur les produits futurs de l'IMF. Il permet également d'examiner la capacité de l'institution à accroître sa portée et à être au service de sa clientèle. Pour la présente étude le portefeuille à risque à 30 jours sera indiqué par : PAR (30). Le calcul de ce ratio se fait en tenant compte à la fois, de la partie du prêt qui est en retard de plus de trente 30 jours, et de la totalité du solde du prêt qui affiche ce retard. Un ratio calculé sur la base du solde des crédits en retard détermine aux gestionnaires de l'institution l'ensemble des risques futurs qu'elle peut les trouver. Le principe étant qu'un prêt présentant un retard indique que les paiements à venir pourraient aussi être retardataires ce qui pourrait induire un danger à l'ensemble des créances de l'IMF.

Dans notre travail, la première variable indépendante retenue, à côté de l'indice de gouvernance, sera le portefeuille à risque à 30 jours ($PAR > 30$). Pour assurer sa durabilité, une IMF doit réduire le risque. Par conséquent, elle doit obtenir des meilleurs taux de remboursement lorsque l'unité d'analyse se focalise sur le groupe de ses emprunteurs. Au niveau de l'IMF, cela induit à une meilleure qualité de son portefeuille de crédits. Dans notre cas, cet indicateur sera mesuré par le portefeuille à risque à 30 jours PAR (30), qui désigne la portion du portefeuille de l'institution contaminée par des impayés. « Le portefeuille de crédit est sain si le PAR (30) est inférieur à 10 % »¹¹. Ce ratio de risque et liquidité est utilisé pour apprécier l'influence d'un portefeuille à risque déterminé dans une période donnée sur le niveau de prêts à accorder dans la période qui suit. Les institutions de l'industrie microfinancière se donnent à une stratégie de crédits rotatifs, c'est-à-dire que les fonds prétables de l'institution sont, presque totalement, reconstitués par les crédits. Nous s'attendons à un effet négatif du portefeuille à risque induit sur la performance des institutions étudiées, dans la mesure où les IMF ayant des portefeuilles à risques importants sur une période

¹¹ H. Tchakoute Tchuigoua (2010); « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Subsaharienne »; op.cit ; P. 14.

considérée, vont enregistrer une diminution au niveau de leurs fonds prêtables de l'avenir, ce qui va les pousser à rationner leurs crédits nets par la suite affecter négativement leurs performances. En ce qui concerne notre deuxième variable indépendante, nous allons utiliser le nombre d'emprunteurs par rapport à l'effectif du personnel (Emp-Ef), étant donné qu'une bonne gestion qui doit être moderne et efficace du personnel de l'IMF, peut positivement contribuer à l'amélioration de sa performance, et conduit à sa croissance durable. Cet indicateur capture la productivité de l'ensemble du personnel de l'institution, plus il est élevé, plus elle est jugée productive. L'utilisation du facteur (Emp-Ef) donne une idée indirecte sur le processus opérationnel de l'institution.

Toutefois, un indicateur trop bas ne signifie pas nécessairement que le personnel de l'IMF est improductif, mais il peut indiquer que ses procédures d'opérations sont mal définies ou mal adaptées aux produits et aux clients desservis, comme il peut illustrer une forte décentralisation de ses processus de décision. En dernier lieu, et pour déterminer l'influence des facteurs institutionnels et de portée sur la performance des IMF, nous allons retenir, comme variables indépendantes, un ensemble de mesures à savoir : la taille de l'IMF ; son âge et l'encours de crédit. Dans le tableau suivant qui a pour titre « description opérationnelle des variables explicatives », nous allons présenter, avec précision, l'ensemble de nos variables à utiliser, tout en donnant leurs définitions.

Tableau 4: Description opérationnelle des variables explicatives

	Identité de la variable	Définition
Indice de gouvernance	Indice gov	C'est un indice qui mesure la qualité de la gouvernance des IMF. L'indice varie entre 0 et 1. L'indice le plus élevé étant considéré comme le meilleur. L'indice est constitué et calculé par l'auteur de la thèse.
La taille de l'IMF	Taille	Total de l'actif en US dollars
L'âge de l'IMF	Age	Nombre d'années depuis la création : Si $1 < AGE \leq 4$, l'IMF est une start-up de microfinance ; Si $5 < AGE \leq 8$, l'IMF est jeune ; Si $AGE > 8$, l'IMF est mature. (MicroBanking Bulletin, 2008).
Le portefeuille à risque à 30 jours	PAR (30)	Le portefeuille à risque à 30 jours (PAR > 30). Ce ratio de risque et liquidité permet de mesurer l'impact d'un portefeuille à risque mesuré à une période donnée sur le niveau de crédit octroyé à la période suivante. Le portefeuille de crédit est sain si le PAR (30) est inférieur à 10 %.
Emprunteurs par effectifs du personnel	Emp-Ef	Le nombre d'emprunteurs par rapport à l'effectif du personnel, c'est un ratio de productivité.
Encours de crédit	Enc-créd	Encours de crédit/total actif.

Source: L'auteur

V. LA QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE DES IMF ARABES DE LA RÉGION MENA: ANALYSE DES RÉSULTATS

Après avoir présenté notre méthodologie et après la sélection de nos variables, nous allons dans ce qui suit présenter et interpréter nos résultats. A partir de l'identification des variables utilisées afin d'évaluer la gouvernance de notre échantillon, nous avons constitué le tableau de l'annexe 1 qui résume l'indice agrégé de gouvernance des IMF dans les pays arabes de la région MENA. Sur la base des calculs faits dans ce tableau, il en découle que la moyenne de l'indice de gouvernance pour les 18 IMF examinées est de 60.42%. Ce qui indique que les IMF étudiées répondent à environ cinq

sur les huit critères d'une bonne gouvernance. Néanmoins, la distribution des IMF sur les classes d'indices présente une concentration entre 65% et 75%. C'est la tendance de près de 28% des IMF se situent dans les limites comprises entre 65% et 75%. Il s'agit des limites qui définissent la classe modale de la qualité de gouvernance de l'échantillon.

VI. INTERPRÉTATION DE RÉSULTATS DES DONNÉES DE PANEL

Cette section présente le modèle utilisé ainsi que les variables retenues sur la base de la revue de littérature présentée précédemment. Les données utilisées sont celles de 18 IMF arabes localisées dans la

région MENA sur une période de six années (2007-2012). Nous utilisons des données sur panel, qui sont connues aussi comme des données longitudinales. Ce type de données se caractérise par leur double dimension: une dimension individuelle et une dimension temporelle indiquées respectivement par l'indice i et t , qui correspondent à un mélange de données en coupe instantanée et les séries chronologiques. Elles permettent d'observer plusieurs entités (dans notre cas les IMF) sur une période de temps (dans notre cas de 2007 à 2012). L'utilisation des données de panel peut fournir plus d'informations pour l'amélioration des propriétés des statistiques des tests, surtout dans le cas d'échantillon ayant une faible dimension temporelle. Un panel désigne un échantillon de population supposé être représentatif d'une population globale.

a) *Modèle de régression et analyse des résultats*

Le modèle retenu vise à estimer l'impact de la gouvernance (indice de gouvernance) et d'autres variables de contrôle (la taille de l'IMF; l'âge de l'IMF; le portefeuille à risque à 30 jours; emprunteurs par effectifs du personnel; et encours de crédit) sur la performance des IMF qui a deux composantes: la performance sociale et la performance financière.

Performance = f (Indice de gouvernance + autres variables de contrôle).

Le modèle testé est alors: Performance = constante + variable (Indice de gouvernance) + variable (Taille de l'IMF) + variable (L'âge de l'IMF) + variable (Portefeuille à risque à 30 jours) + variable (Emprunteurs par effectifs du personnel) + variable (Encours de crédit).

C'est-à-dire: Performance = α + β_1 (Indice gov) $_{it}$ + β

$$\begin{aligned} &_2(\text{Taille})_{it} + \beta_3(\text{Age})_{it} + \beta_4(\text{PAR (30)})_{it} + \beta_5(\text{Emp-Ef})_{it} + \beta \\ &_6(\text{Enc-créd})_{it} + \beta_{it} \end{aligned}$$

Avec : $i = 1 \dots 18$; $t = 2007 \dots 2012$.

Les variables associées à la performance sociale et financière des institutions de microcrédit désignent les variables dépendantes dans la régression linéaire. Avant de faire notre estimation, il faut tout d'abord déterminer la spécification de notre modèle. A cet égard nous allons effectuer le test de Hausman ; et le test de Durbin-Watson. Nos modèles sont représentés par les équations (1) ; (2) ; (3) ; et (4).

(1)

$$\begin{aligned} \text{NEA}_{it} = & \alpha_{1i} + \beta_1(\text{Indice gov})_{it} + \beta_2(\text{Taille})_{it} + \beta_3(\text{Age})_{it} + \beta_4(\text{PAR(30)})_{it} \\ & + \beta_5(\text{Emp - Ef})_{it} + \beta_6(\text{Enc - créd})_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{TMP}_{it} = & \alpha_{1i} + \beta_1(\text{Indice gov})_{it} + \beta_2(\text{Taille})_{it} + \beta_3(\text{Age})_{it} + \beta_4(\text{PAR(30)})_{it} \\ & + \beta_5(\text{Emp - Ef})_{it} + \beta_6(\text{Enc - créd})_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} \text{RAO}_{it} = & \alpha_{1i} + \beta_1(\text{Indice gov})_{it} + \beta_2(\text{Taille})_{it} + \beta_3(\text{Age})_{it} + \beta_4(\text{PAR(30)})_{it} \\ & + \beta_5(\text{Emp - Ef})_{it} + \beta_6(\text{Enc - créd})_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (4)$$

$$\begin{aligned} \text{AO}_{it} = & \alpha_{1i} + \beta_1(\text{Indice gov})_{it} + \beta_2(\text{Taille})_{it} + \beta_3(\text{Age})_{it} + \beta_4(\text{PAR(30)})_{it} \\ & + \beta_5(\text{Emp - Ef})_{it} + \beta_6(\text{Enc - créd})_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

➤ *Test de Hausman*

L'utilisation de ce test nous permet de définir notre choix entre le MEF (modèle à effet fixe) et MEA (modèle à effet aléatoire). Ce test de spécification permet de vérifier si les coefficients de deux modèles sont statistiquement différents ou non.

Tableau 5: Test de Hausman

Modèle Performance Sociale	NEA		TMP	
	Coefficient	significativité	Coefficient	Significativité
	34.585348	0.00798251	46.258246	0.00177356
Valeur critique de Khi-deux	3.84 6.64	5% 1%	3.84 6.64	5% 1%
Modèle performance financière	ROA		AO	
	Coefficient	significativité	Coefficient	Significativité
	37.682087	0.00589634	31.844826	0.003511005
Valeur critique de Khi-deux	3.84 6.64	5% 1%	3.84 6.64	5% 1%

Source: L'auteur.

Le test de Hausman donne pour l'équation du nombre d'emprunteurs actifs (NEA) une statistique égale à 34.6 supérieure à la valeur théorique de Khi-

Deux pour un risque de 5% et un degré de liberté de 6 (le nombre de régresseurs). Pour l'équation de la taille moyenne de prêts (TMP) nous obtenons une statistique

de Hausman égale à 46.25 largement supérieure à la valeur théorique de khi-deux. Ceci permet d'indiquer l'existence d'un effet fixe dans les deux équations. L'estimation par MCO des formes linéaires des spécifications (1) et (2) nous donne le résultat économétrique suivant : nous avons prouvé l'existence d'effet fixe à travers les deux estimations de nombre d'emprunteurs actifs et la taille moyenne de prêts. De même avant d'estimer les modèles correspondants à la performance financière, il est impératif de spécifier la nature déterministe ou aléatoire de l'effet individuel dans les équations (3) et (4). Le test de Hausman, pour les deux équations (3) et (4), nous donne les résultats suivants:

1. pour l'équation de ROA nous avons trouvé une statistique égale à 37.68 supérieure à la valeur

Tableau 6 : Test d'autocorrélation des erreurs (Durbin-Watson)

Modèle	Stat-Durbin-Watson	Valeur critique d1 et d2 respectivement à 5%
NEA	1.678	1.20 et 1.41
TMP	1.827	1.20 et 1.41
ROA	1.952	1.20 et 1.41
AO	1.749	1.20 et 1.41

Nous avons prouvé que les statistiques de Durbin-Watson sont comprises entre zéro et deux (0 et 2) et qu'ils sont proches de deux, ceci nous permet de conclure l'absence du problème d'autocorrélation des erreurs à travers les quatre modèles considérés. L'absence du problème d'autocorrélation nous permet de déduire la significativité des quatre modèles (NEA, TMP, ROA et AO).

Source: L'auteur.

b) Interprétation des statistiques descriptives

Nous allons analyser les statistiques descriptives de nos variables retenues avant d'interpréter les résultats de la régression de nos modèles.

Tableau 7: Statistiques descriptives des variables

Variables	Moyenne	Max	Min	Ecart-type	Observation
ROA	5.972	26.14	-26.72	6.5008317	18
AO	137.96	277.72	36.7	38.7859446	18
NEA	56483.5	234371	2018	55440.3916	18
TMP	22.796	129.96	5.11	27.5307727	18
Ind gov	62.268	91.666	25	18.467	18
Taille	28542030,8	90818114,7	1964111,8	25573174,7	18
Age	15.833	59.5	5.5	11.975	18
Par (30)	3,54542593	25,4616667	0.2866	5,61819834	18
Emp-Ef	168,968519	322	63.6	64,6496607	18
Enc-créd	77,3627037	93.625	55.131	11.9472	18

Source: L'auteur. Noté Bien: les valeurs sont calculées sur les moyennes.



D'après ce tableau nous remarquons que les IMF arabes de la région MENA, qui sont sélectionnées dans notre échantillon enregistrent de bonnes performances financières. Les statistiques descriptives montrent qu'en moyenne, ces IMF sont profitables avec un rendement de l'actif moyen de 5.97%. En plus, elles sont financièrement viables avec une autonomie opérationnelle moyenne de 137.96%. L'autonomie opérationnelle nous renseigne sur la pérennité de ces IMF. En ce qui concerne les composantes choisies pour évaluer la performance sociale, ce tableau indique que les IMF de notre échantillon ont une forte portée avec environ 56.483 d'emprunteurs actifs en moyenne (valeur supérieure à 30.000). Cette large clientèle est caractérisée par sa pauvreté puisque la moyenne de TMP est autour de 23% (inférieur à 100%). Les statistiques descriptives nous montrent que l'indice de gouvernance des IMF étudiées représente une moyenne d'environ 63%. Cet indicateur varie entre 25% et 100%. Trois IMF seulement parmi les 18 étudiées ont pu atteindre le plafond (100%): Enda en deux reprises (2008 et 2012); Attadamoune en 2012 et Faten en 2011. Nos données indiquent aussi que la variable taille qui est mesurée par le total actif des IMF, est toujours en évolution durant la période [2007-2012]. D'après MicroBanking Bulletin¹² (2008), l'IMF est considérée mature si son âge dépasse 8 ans. Dans notre cas, la moyenne d'âge de notre échantillon est plus de 15 ans. Nous pouvons dire que notre échantillon est composé des IMF matures. CEOSS (Egypte) est l'IMF la plus âgée. Alwatani (Jordanie) est la plus jeune. Le PAR (30) moyen est de 3.54%, il est inférieur au seuil de 10%, ce résultat peut indiquer qu'en moyenne les 18 IMF étudiées présentent un portefeuille de crédit sain. La productivité du personnel atteint une moyenne presque de 169 emprunteurs par effectifs du personnel et s'améliore progressivement d'une année à une autre. Les meilleures valeurs sont enregistrées par CEOSS vu son ancienneté. Concernant la variable (Encours crédits /Total actif), les statistiques descriptives nous permettent de déduire que les IMF des pays arabes de la région MENA dédient en moyenne plus que 77% de leurs actifs à l'octroi de crédits. D'après ce tableau nous remarquons que les IMF arabes de la région MENA, qui sont sélectionnées dans notre échantillon enregistrent de bonnes performances financières. Les statistiques descriptives montrent qu'en moyenne, ces IMF sont profitables avec un rendement de l'actif moyen de 5.97%. En plus, elles sont financièrement viables avec une autonomie opérationnelle moyenne de 137.96%. L'autonomie opérationnelle nous renseigne sur la pérennité de ces IMF. En ce qui concerne les composantes choisies pour évaluer la performance

¹² Le journal est accessible au : <http://www.themix.org/microbanking-bulletin/microbanking-bulletin>

sociale, ce tableau indique que les IMF de notre échantillon ont une forte portée avec environ 56.483 d'emprunteurs actifs en moyenne (valeur supérieure à 30.000). Cette large clientèle est caractérisée par sa pauvreté puisque la moyenne de TMP est autour de 23% (inférieur à 100%). Les statistiques descriptives nous montrent que l'indice de gouvernance des IMF étudiées représente une moyenne d'environ 63%. Cet indicateur varie entre 25% et 100%. Trois IMF seulement parmi les 18 étudiées ont pu atteindre le plafond (100%): Enda en deux reprises (2008 et 2012); Attadamoune en 2012 et Faten en 2011. Nos données indiquent aussi que la variable taille qui est mesurée par le total actif des IMF, est toujours en évolution durant la période [2007-2012]. D'après MicroBanking Bulletin¹³ (2008), l'IMF est considérée mature si son âge dépasse 8 ans. Dans notre cas, la moyenne d'âge de notre échantillon est plus de 15 ans. Nous pouvons dire que notre échantillon est composé des IMF matures. CEOSS (Egypte) est l'IMF la plus âgée. Alwatani (Jordanie) est la plus jeune. Le PAR (30) moyen est de 3.54%, il est inférieur au seuil de 10%, ce résultat peut indiquer qu'en moyenne les 18 IMF étudiées présentent un portefeuille de crédit sain. La productivité du personnel atteint une moyenne presque de 169 emprunteurs par effectifs du personnel et s'améliore progressivement d'une année à une autre. Les meilleures valeurs sont enregistrées par CEOSS vu son ancienneté. Concernant la variable (Encours crédits / Total actif), les statistiques descriptives nous permettent de déduire que les IMF des pays arabes de la région MENA dédient en moyenne plus que 77% de leurs actifs à l'octroi de crédits.

c) Résultats de la régression

Nous avons utilisé le logiciel WinRATS pour régresser nos modèles à travers la méthode des MCO. Nos résultats de la régression sont exposés dans les tableaux suivants.

¹³ Le journal est accessible au : <http://www.themix.org/microbanking-bulletin/microbanking-bulletin>



Tableau 8: Résultats de la régression de nos modèles

Modèle	NEA (1)		TMP (2)	
	Coefficient	Significativité	Coefficient	Significativité
$\hat{\alpha}_{1i}$	58792.61*	0.00	2.825787364	0.76
β_1	248.82753	0.13	-0.166486335 *	0.00
β_2	-851.66409 *	0.00	0.311316513 **	0.014
β_3	0.00149 *	0.00	-0.035819582 *	0.00
β_4	368.41944	0.43	0.000000199 ***	0.090
β_5	366.91480 *	0.00	-0.000000124	0.30
β_6	-1421.77654 *	0.00	0.144757362 *	0.00
R^2	0.67		0.163	
Modèle	ROA (3)		AO (4)	
	Coefficient	Significativité	Coefficient	Significativité
$\hat{\alpha}_{1i}$	6.996570482 *	0.00	-0.342414 **	0.016
β_1	-0.053793238 **	0.014	-0.342414 **	0.016
β_2	-0.118061052 *	0.00	1.018751 *	0.00
β_3	-0.000000016	0.327	0.000000	0.39
β_4	-0.388701076 *	0.00	-1.329845 *	0.001
β_5	0.043999707 *	0.00	0.183150 *	0.001
β_6	-0.138136721 *	0.00	-0.377164 ***	0.061
R^2	0.585		0.509110	

Source: L'auteur. Avec: *, **, *** désignent respectivement la significativité à 1, 5 et 10 %.

Les coefficients de détermination R^2 obtenus indiquent généralement la significativité de nos modèles de régression. L'estimation par MCO des formes

linéaires de spécifications (1); (2); (3) et (4) nous donne le résultat économétrique suivant:

Tableau 9: Tableau récapitulatif des résultats de régressions

Facteurs Déterminants	Performance sociale		Performance financière	
	NEA	TMP	ROA	AO
Indice gov	Ø	-	-	-
Taille	-	+	-	+
Age	+	-	Ø	Ø
PAR (30)	Ø	+	-	-
Emp-Ef	+	Ø	+	+
Enc-créd	-	+	-	-

Source: L'auteur.

le signe (-) indique que le facteur a une relation négative avec la performance concernée. Le signe (+) indique que le facteur a une relation positive avec la

performance concernée. le symbole (Ø) indique que le facteur est non significatif par rapport à la performance concernée.

Dans notre cas, nous avons construit un indice agrégé qui regroupe à la fois les mécanismes internes et externes de la gouvernance des IMF, et qui semblent adéquats avec notre échantillon. La construction de cet indice est justifiée par le fait que l'inclusion de plusieurs variables de gouvernance dans des modèles explicatifs de la performance peut être sujette à un problème de multicolinéarité des variables. Nos résultats confirment les uns et infirment les autres. Nos régressions donnent des statistiques significatives et négatives de l'indice de gouvernance pour le ROA, l'AO, et la TMP. La même estimation nous donne une statistique non significative pour le NEA. Cela veut dire que les IMF arabes de la région MENA, en améliorant leur système de gouvernance, elles risquent de détériorer leurs performances financière et sociale. Nos résultats sont contradictoires avec ceux de Lapenu (2002), qui a examiné le cas de quatre IMF pour trouver que la gouvernance joue un rôle indispensable dans le succès des programmes de microfinance. D'autres auteurs ont trouvé des liens étroits de la qualité de gouvernance et la performance des IMF comme Rock & al. (2001), Labie (2001), et Mersland & Strøm (2007). L'impact négatif de la gouvernance sur la performance des IMF peut être causé par les éléments suivants:

- les effets conjoncturels sur la performance des IMF tels que la stabilité économique et politique des pays et les réformes réglementaires du système microfinancier;
- le manque du professionnalisme des membres du CA;
- les IMF agissent dans un environnement précaire au sein duquel leur système d'information et de contrôle n'est pas toujours développé ;
- la diversité des statuts juridiques des IMF ;
- les charges supplémentaires supportées par les IMF à cause de l'audit et du contrôle.

Tous ces facteurs rendent indispensable l'établissement des mécanismes clairs et efficaces de gouvernance des IMF. La régression montre que la variable taille représente une statistique significative et de signe négatif par rapport au NEA. Cependant, cette variable est significative avec un signe positif par rapport à la TMP. Ce résultat montre qu'il y a un certain arbitrage entre les deux composantes choisies afin de mesurer la performance financière de notre échantillon. Cet arbitrage s'explique comme suit : les IMF qui ont une grande taille, représentent un prêt moyen par emprunteur plus élevé. C'est le même résultat trouvé par Jebli (2012), c'est-à-dire, en augmentant leurs actifs, les IMF visent à servir prioritairement les clients les plus riches qui ont la capacité d'emprunter des montants plus importants induisant des coûts plus faibles par rapport aux petits prêts. Le risque dans ce cas est de dépasser les plus vulnérables et de se concentrer

seulement sur le segment le plus rentable (les clients les plus riches qui peuvent emprunter des montants plus importants). Un autre risque peut régner dans le fait de se trouver avec des clients qui empruntent des montants supérieurs à leur capacité d'endettement et de remboursement. Pour le cas de la performance financière, la taille influence positivement l'AO des IMF, et négativement leur ROA. C'est-à-dire en augmentant leurs actifs, les IMF deviennent plus pérennes. Alors que leurs rendements peuvent se dégrader (avec une clientèle moins importante favorisant les plus riches). Nous pouvons dire dans ce cas, qu'afin d'augmenter son actif, l'IMF risque de dévier de sa mission sociale. Nos résultats sont contradictoires avec ceux de H. Tchakoute Tchigoua (2010), qui prouve que la taille a un effet positif sur les dimensions sociales et financières de la performance des IMF. Les résultats de l'estimation des modèles (1) et (2), montrent que le facteur âge présente des statistiques significatives à 1%. La variable âge affecte positivement le NEA et négativement la TMP, c'est-à-dire la clientèle des IMF étudiées a augmenté avec le temps. Tandis que la taille moyenne des prêts a diminué. Ce résultat concorde avec celui de Jebli (2012), qui a trouvé que les AMC (associations de micro-crédit) marocaines touchent un grand nombre de personnes lorsqu'elles sont plus âgées. Nous pouvons dire alors qu'en s'avancant dans l'âge les IMF arabes de la région MENA deviennent socialement plus performantes. Puisqu'elles ont servi plus de pauvres (une clientèle plus large avec des tailles plus petites de prêts). En ce qui concerne la performance financière, la régression nous montre que l'âge ne joue aucun rôle sur le ROA et l'AO. Ce résultat est contradictoire avec celui d'El Kharti (2013), qui a trouvé que l'âge des IMF est parmi les facteurs essentiels de la performance financière des IMF. Jebli (2012), a constaté que l'ancienneté des AMC marocaines est accompagnée d'une dégradation de leur performance financière. Les résultats de la régression montrent que le portefeuille à risque à 30 jours n'a pas d'effet sur le NEA. Cependant cette variable est positivement significative, avec un faible effet sur la TMP. Cela veut dire que l'augmentation du portefeuille risqué peut engendrer, dans des proportions limitées, l'augmentation du montant des transactions des IMF. En ce qui concerne la PF (performance financière), nous pouvons constater l'existence d'un coefficient négatif et statistiquement significatif associé au portefeuille à risque à 30 jours. Cela signifie qu'une réduction significative du portefeuille à risque à 30 jours dans le portefeuille global des IMF devrait avoir un impact positif sur leur performance financière. Nos résultats corroborent ceux d'El Kharti (2013) et Tchakoute Tchigoua (2010), qui prouvent qu'une influence positive et significative est exercée par la qualité de portefeuille sur la rentabilité des IMF. Nous pouvons dire qu'un faible risque de



portefeuille peut être accompagné par une rentabilité plus meilleure ce qui peut renforcer la viabilité des IMF. Mersland & Strøm (2009) trouvent des résultats différents, sur la base desquels ils prouvent que les sociétés privées d'IMF sont plus pérennes lorsqu'elles envisagent un risque élevé sur les investissements réalisés (crédits octroyés). Notre estimation montre qu'un portefeuille plus risqué peut limiter les produits provenant de l'octroi de crédits ce qui peut détériorer les fonds à prêter. Cette tendance peut engendrer le rationnement du crédit et l'impossibilité d'accorder aux clients avec durabilité des services de qualité, ce qui peut détériorer les résultats financiers des IMF. Le portefeuille à risque peut être lié inversement avec l'autosuffisance dans le sens où la baisse de rendement de l'actif suite à un rationnement de crédit peut causer un affaiblissement de la portée qui résulte initialement de la massification du microcrédit destinée à la réduction de la pauvreté. Par ailleurs, en appliquant la recommandation du CGAP (1999), selon laquelle jusqu'à la limite de 5 % de PAR > 30 le risque s'avère encore maîtrisable. Le portefeuille à risque (PAR 30) est généralement un indicateur déterminant de la viabilité financière des IMF. Ce constat signifie qu'un portefeuille de crédits de qualité est un facteur indispensable de la viabilité financière des IMF. Toutes ces affirmations indiquent que les IMF sont tenues d'accorder plus d'efforts à leur gestion de risques afin d'avoir un portefeuille de crédit sain¹⁴. En ce qui concerne la productivité du personnel, la régression montre que cette variable a un effet positif sur la performance des IMF. En fait nous avons trouvé que la variable [Emp-ef] est fortement et positivement significative pour le NEA. Néanmoins, cette variable n'est pas significative pour la TMP. Cela indique l'effet important de la variable [Emp-ef] sur le nombre d'emprunteurs des IMF étudiées. Concernant le ROA et l'AO, l'estimation nous a donné des statistiques significatives et positives de la variable [Emp-ef]. Ce résultat indique que la productivité du personnel améliore la performance financière des IMF de notre échantillon. Ce qui infirme les résultats d'El Kharti (2013). Nous pouvons dire alors qu'afin d'améliorer leur performance (sociale et financière), les IMF doivent améliorer la productivité de leur personnel. L'encours crédits désigne le total des sommes encore dues au titre d'un ou de plusieurs crédits qui ne sont pas encore arrivés à l'échéance. Il représente le montant de crédits non recouvrés et qui est encore à la disposition des clients. Il est envisagé parmi les indicateurs usagés dans l'évaluation de l'activité des IMF. Pour le cas de la variable [Encours-Crédits / Total

Actif], la régression de nos modèles nous a donné les résultats suivants:

- [Encours-Crédits/Total Actif] représente des statistiques significatives et négatives pour les deux composantes de la performance financière (ROA et AO). Cela veut dire que l'octroi de crédit pénalise l'autonomie financière et opérationnelle de l'IMF ainsi que sa rentabilité.
- Concernant la performance sociale, nous avons trouvé que cette variable influence négativement le NEA des IMF arabes de la région MENA (statistique significative et négative). En revanche, cette même variable a un effet positif sur la TMP. Cela indique qu'en octroyant plus de crédit, les IMF de notre échantillon, recouvre moins de clientèle avec des prêts de taille moyenne plus importante. C'est-à-dire qu'en accordant plus de crédits, ces IMF sont davantage tournés vers les plus riches des pauvres.

Nous pouvons dire alors que l'octroi davantage de crédit, avec d'autres qui ne sont pas encore remboursés, affecte négativement l'autonomie opérationnelle et la rentabilité des IMF arabes ainsi que la portée de leur activité.

VII. CONCLUSION

Pour réaliser notre travail de recherche, nous avons retenu un échantillon composé de 18 IMF appartenant aux pays arabes de la région MENA, sur la période [2007-2012]. Notre objectif était de déterminer la qualité de la gouvernance de ces institutions et d'analyser son impact sur leur performance. L'étude montre que les IMF de notre échantillon appliquent certains fondements de la bonne gouvernance, à titre d'exemple le contrôle et la séparation entre les activités du Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration. Cependant, l'analyse de l'indice de gouvernance de notre échantillon montre que la qualité du dispositif de gouvernance des IMF arabes de la région MENA est liée étroitement à la forme institutionnelle observée. Nous notons une dégradation de la qualité de gouvernance sur l'ensemble du secteur, ce qui veut dire que ces institutions doivent fournir plus d'efforts pour faire face aux défis d'amélioration de la qualité de leur gouvernance. Ceci relance le débat sur les perspectives de viabilité et de pérennité qui se présentent aux opérateurs de microfinance de la région MENA. Les statistiques descriptives montrent qu'en moyenne, ces IMF sont profitables. En plus, elles sont financièrement viables avec une autonomie opérationnelle moyenne qui dépasse 100%. L'autonomie opérationnelle nous renseigne sur la pérennité de ces IMF. En ce qui concerne les indicateurs retenus pour évaluer la performance sociale (PS), nos résultats indiquent que les IMF de notre échantillon ont une forte portée avec un nombre

¹⁴ El Kharti Lahcen; (2013); « Déterminants de la performance financière des institutions de microfinance (IMF) au Maroc: Analyse empirique » XXIXèmes Journées du développement ; ATM; Université Paris Est Creteil 6; 7 et 8 juin.

d'emprunteurs actifs important. Cette large clientèle est caractérisée par sa pauvreté. Cette performance est affectée principalement, dans ses deux dimensions (PF et PS), par l'indice de gouvernance, la taille de l'IMF, sa qualité de portefeuille ainsi que sa productivité du personnel. Dans notre cas, nous avons construit un indice agrégé qui regroupe à la fois les mécanismes internes et externes de la gouvernance des IMF, et qui semblent adéquats avec notre échantillon. La construction de cet indice est justifiée par le fait que l'inclusion de plusieurs variables de gouvernance dans des modèles explicatifs de la performance peut être sujette à un problème de multicolinéarité des variables. Nos résultats confirment les uns et infirment les autres. Nos régressions donnent des statistiques significatives et négatives de l'indice de gouvernance pour le ROA, l'AO, et la TMP. La même estimation nous donne une statistique non significative pour le NEA. Cela veut dire que les IMF arabes de la région MENA, en améliorant leur système de gouvernance, elles risquent de détériorer leurs performances financière et sociale. L'impact négatif de la gouvernance sur la performance des IMF peut être causé par les éléments suivants : les effets conjoncturels sur la performance des IMF tels que la stabilité économique et politique des pays et les réformes réglementaires du système microfinancier ; le manque du professionnalisme des membres du CA ; les IMF agissent dans un environnement précaire au sein duquel leur système d'information et de contrôle n'est pas toujours développé ; la diversité des statuts juridiques des IMF ; les charges supplémentaires supportées par les IMF à cause de l'audit et du contrôle. Tous ces facteurs rendent indispensable l'établissement des mécanismes clairs et efficaces de gouvernance des IMF.

REFERENCES RÉFÉRENCES REFERENCIAS

1. Briceno-Garmendia C & Foster V. (2007); « More Fiscal Resources for Infrastructure ? Evidence from East Africa»; The World Bank; Sustainable Development Department ; Africa Region; June; P. 89.
2. Bruett T & al. (2005); « Mesurer la performance des institutions de microfinance : Un cadre pour la publication, l'analyse et le suivi »; The SEEP Network.
3. Cuevas CE & Fischer KP. (2006); « Cooperatives Financial Institutions. Issues in Governance, Regulation and Supervision »; World Bank.
4. Cull R; Demirguc-Kunt A & Morduch J. (2009); « Does Regulatory Supervision Curtail Microfinance Profitability and Outreach ? »; World Development Vol. 39; n° 6 ; pp. 949-965.
5. Cull R; Demirguc-Kunt A & Morduch J. (2007); « Financial Performance and Outreach: A Global
6. Desrochers M & Fischer KP. (2005); « The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance »; Annals of Public and Cooperative Economics; vol. 76 ; n° 3; pp. 307-354.
7. El Kharti L. (2013); « Déterminants de la performance financière des institutions de microfinance (IMF) au Maroc: Analyse empirique » XXIXèmes Journées du développement ATM; Université Paris Est Creteil 6, 7 et 8 Juin.
8. Fernando NA. (2004); « Micro Success Story? Transformation of Non-government Organizations into Regulated Financial Institutions»; Asian Development Bank.
9. Fischer K.P. (2000); « Régie, réglementation et performance des coopératives financières»; Annales de l'Économie Publique Sociale et Coopérative; Vol. 71; n° 4; pp. 607-636.
10. Hartarska V & Nadolnyak D. (2007); « Do Regulated Microfinance Institutions Achieve Better Sustainability and Outreach? Cross Country Evidence »; Applied Economics; vol. 39 ; n° 10; pp. 1207-1222.
11. Hartarska V. (2009); « The impact of outside control in microfinance »; Managerial Finance; vol. 35; n° 12; pp. 975-989.
12. Hartarska V. (2005); « Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central Eastern Europe and the Newly Independent States »; World Development; vol. 33 ; n° 10 ; pp. 1627-1643.
13. Jebli A. (2012); « Déterminants de la performance des institutions de microcrédit au Maroc: Une Analyse par les données de panel (2003–2010) »; Thèse de doctorat en Sciences économiques Université IBN ZOHR; Faculté des Sciences Juridiques; Economiques et Sociales; Agadir.
14. Labie M. (2005); « 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.
15. Labie M. (2003); « Corporate Governance in the non-profit sector: a framework for microfinance organizations »; paper presented at the 19th EGOS Colloquium; Copenhagen Business School.
16. Lafourcade A-L ; Isern J ; Mwangi P; & Brown M. (2006); « Étude sur la portée et les performances financières des institutions de microfinance en Afrique »; The Micro Banking Bulletin; vol. 12; pp. 3-21.
17. Lapenu C & Pierret D. (2005); « Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance»; CERISE-IRAM; www.cerisemicrofinance.org
18. Lapenu C. (2002); « La gouvernance en microfinance: grille d'analyse et perspectives de

- recherche »; *Revue Tiers Monde*; Tome XLIII; n° 172 ; pp. 847-865.
19. Ledgerwood J et White V. (2006); « Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor »; World Bank.
20. Mbangala M. (2007); « Taking Stock of Railway Companies in Sub - Saharienne Africa »; *The World Bank Studies*; Washington DC; November; pp. 142.
21. Mekouar F. (2014); « De la gouvernance à la performance: enjeux et perspectives »; *Regards ; Lettre d'information*; n° 4; *Grant Thornton Maroc-Cabinet d'Audit et de Conseil*; Février.
22. Mersland R & Strøm RØ. (2009); « Performance and Governance in Microfinance Institutions »; *Journal of Banking and Finance*; vol 33; n° 4; pp. 662-669.
23. Mersland R & Strøm RØ. (2008); « Performance and Trade-Offs In Microfinance Institutions-Does Ownership Matter ? »; *Journal of International Development*; vol. 20; n° 5 ; pp. 598-612.
24. Rafael A. (2013); « Performance et gouvernance de l'entreprise » ; *Avis du Conseil économique, social et environnemental*; *Journal officiel de la République Française*; Mai; P. 4.
25. Rock R; Otero M & Saltzman S. (1998); « Principals and practices of microfinance governance »; *Accion international*; *Micro-entreprise best practices*; Bethesda ; MD; USA ; P. 46.
26. Tchakoute Tchuigoua H. (2015); « Determinants of the governance quality of microfinance institutions »; *Quarterly Review of Economics and Finance* ; Vol. 58 ; Novembre ; pp. 32-43. <http://dx.doi.org/10.1016/j.qref.2015.02.011>
27. Tchakoute Tchuigoua H. (2010a); « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne »; pp. 3-11; *CEB Working Paper* n° 10/026; Université Libre de Bruxelles-Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim; pp. 5-9.
28. Tchakoute Tchuigoua H. (2010b); « Is there a difference in performance by the legal status of microfinance institutions ? »; *The Quarterly Review of Economics and Finance*; n° 50 ; pp. 436-442.
29. Wélé IP. (2009); « La qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA: construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Benin » ; *Cairn. Info*; *Reflets et perspectives de la vie économique*; Tome XLVIII ; Mars ; pp. 73-83.
30. White V & Campion A. (2002); « Transformation : Journey from NGO to Regulated MFI » ; In D. Drake et E. Rhyne (Eds.); *The commercialization of microfinance: balancing business and development*. Connecticut: Kumarian Press.

ANNEXES

Annexe 1

Tableau 1: La qualité de la gouvernance des IMF de la région MENA

IMF	régulation	audit	contrôle	rapport	CA≥7	DG/P CA	diamants	notation	Total (%)
ONG									59.61
ENDA	1	1	1	1	1	1	1	1	100
Alkarama	1	1	1	0	1	1	0	0	62.5
Attadamoune	1	1	1	1	1	1	1	1	100
Fondep	1	1	1	0	0	1	1	1	75
ABA	0	1	1	1	1	1	0	0	62.5
Altadamun	0	0	1	0	0	1	0	0	25
CEOSS	0	1	1	0	1	1	0	0	50
DBACD	1	1	1	0	1	1	0	0	75
Lead foundation	0	1	1	1	1	1	0	0	62.5
SBACD	0	1	1	0	0	0	0	0	25
Asala	1	1	1	1	1	1	0	0	75
Almajmoua	0	1	1	0	0	1	0	0	37.5
National microfinance foundation	1	0	1	0	0	0	0	0	25
IFNB									65.62
Faten	1	1	1	1	1	1	0	0	75
Alwatani	0	1	1	0	1	1	0	0	50
MFW	0	1	1	0	1	1	0	1	62.5
Tamweelcom	0	0	1	1	1	1	1	0	75
Autre									50
DEF	1	0	1	0	1	1	0	0	50
Ensemble de l'échantillon									60.42

Source: Données collectées auprès des IMF, Février 2012.

Annexe 2

Tableau 1: Matrice de corrélation (toutes les variables)

	NEA	TMP	ROA	AO	Ind_gov	Age	Taille	Par (30)	Emp-Ef	Enc-créd
NEA	1 (0.05)									
TMP	-0.34 (0.16)	1 (0.04)								
ROA	0.20 (0.51)	-0.30 (0.43)	1 (0.37)							
AO	0.21 (0.41)	-0.15*** (0.09)	0.76 (0.38)	1 (0.01)						
Ind_gov	0.22*** (0.08)	0.22** (0.03)	-0.20*** (0.07)	-0.18 (0.22)	1 (0.00)					
Age	0.09** (0.03)	-0.05** (0.03)	0.26 (0.10)	0.51*** (0.05)	0.001* (0.00)	1 (0.14)				
Taille	0.71 (0.61)	0.076** (0.02)	-0.01 (0.58)	0.08 (0.11)	0.23* (0.00)	0.061** (0.03)	1 (0.07)			
Par (30)	-0.16 (0.21)	0.21 (0.18)	-0.61 (0.41)	-0.42*** (0.06)	0.05 (0.47)	-0.10*** (0.05)	-0.13 (0.11)	1 (0.04)		
Emp-Ef	0.25*** (0.07)	-0.18 (0.11)	0.59 (0.17)	0.55*** (0.08)	-0.01** (0.02)	0.53 (0.33)	0.098 (0.87)	-0.40*** (0.08)	1 (0.01)	
Enc-créd	-0.13*** (0.06)	0.14* (0.00)	0.14 (0.14)	0.02** (0.04)	0.06 (0.22)	0.02* (0.01)	0.10* (0.00)	-0.12 (0.11)	0.40 (0.21)	1 (0.03)

Source: Auteur

Note: les valeurs entre parenthèses indiquent les significativités des coefficients de corrélations calculés entre les variables en questions.

Avec: * indique la significativité à 1%, ** indique la significativité à 5%, et *** indique la significativité à 10%.