

Effet des bonnes pratiques de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance: Revue de littérature

The Effect of Good Governance Practices on the Performance of Microfinance Institutions: Literature review

EL GOUT Mohamed

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE), Maroc

mohamed.elgout@edu.uiz.ac.ma

SADIK Abdallah

Enseignant Chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE), Maroc

a.sadik@uiz.ac.ma

IBOURK Aomar

Enseignant Chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales (FSJES), Université Cadi Ayyad

Groupe de recherche en économie sociale(GRES), Maroc

aomaribourk@gmail.com

Date de soumission : 11/06/2022

Date d'acceptation : 23/07/2022

Pour citer cet article :

EL GOUT M. & al. (2022) «Effet des bonnes pratiques de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance: Revue de littérature», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 475 - 504

Résumé

Durant les vingt dernières années, la microfinance en tant qu'outil de financement des couches économiquement défavorisées a fait le bonheur de milliers de personnes vivantes en situation de pauvreté extrême et en quête de financement adapté à leur profil économique et social. Néanmoins la microfinance semble aujourd'hui placée devant le dilemme suivant : faut-il davantage se concentrer sur les objectifs sociaux ou bien se consacrer exclusivement aux objectifs financiers ? (Shisme de la microfinance, Morduch, 2000). En parallèle, et afin de concilier entre les objectifs ci-dessus : certains auteurs insistent sur la nécessité de la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance (Djoufouet & Nzongang, 2020 ; Mori, et al., 2015). Dans cette même veine, une bonne gouvernance s'avère nécessaire, voire fondamentale, car elle va mettre en exergue un certain arbitrage entre les performances et mener des décisions jugées optimales qui limitent le pouvoir abusif des dirigeants. Dans cette perspective, divers efforts ont été consentis dans ce sens qui ont aboutis à des résultats contrastés entre pays. Le présent travail est une revue de littérature théorique et empirique autour de la question de l'interaction entre la gouvernance et la performance des IMF.

Mots clés : Microfinance ; Bonnes pratiques ; Gouvernance ; Performance financière ; Performance sociale.

Abstract

Over the last twenty years, microfinance as a tool for financing the economically disadvantaged has benefited thousands of people living in extreme poverty and seeking financing adapted to their economic and social profile. Nevertheless, microfinance today seems to be faced with the dilemma of whether to focus more on social objectives or to focus exclusively on financial objectives (Microfinance Shism, Morduch, 2000). In parallel, and in order to reconcile the above objectives, some authors insist on the need for good governance practices (Djoufouet & Nzongang, 2020; Mori, et al., 2015). In the same vein, good governance is necessary, even fundamental, as it will highlight a certain trade-off between performance and make decisions that are deemed optimal and limit the abusive power of managers. In this perspective, various efforts have been made in this direction, which have led to contrasting results between countries. The present work is a review of the theoretical and empirical literature on the question of the interaction between governance and MFI performance.

Keywords : Microfinance ; Best practices ; Governance ; Financial performance ; Social performance.

Introduction :

La performance des institutions de microfinance (**IMF**) et les pratiques de gouvernance continue de susciter l'intérêt des experts et des chercheurs. Cet engouement est dû, d'une part, à la difficulté pour ces institutions de concilier entre la performance financière (**PF**) et la performance sociale (**PS**) (Boubacar, 2018 ; Muller & Uhde, 2013), et d'autre part, à l'opacité informationnelle de la part des dirigeants (**MIX**)¹.

La bonne gouvernance au sein des IMF est désormais l'une des voies à explorer pour permettre à la microfinance de remplir son rôle social qu'elle a toujours assumé depuis 1977, date de création de la première institution de microfinance officielle, "Grameen Bank" ou "Banque Village" par le Pr. Muhammad Yunus.

La mission principale de cette banque était le financement des démunis. Cependant, la succession des crises a interpellé des débats, des questions, voire des critiques sur la primauté des objectifs sociaux sur les objectifs financiers.

Dans cette perspective théorique, plusieurs approches sont présentes en l'occurrence l'approche welfariste, l'approche institutionnaliste et l'approche hybride. Le débat autour de ces dernières se concentre sur la question de savoir si la microfinance est un outil adapté ou non aux couches démunies ?

Sur le plan empirique, plusieurs études vont se consacrer à l'étude de la relation entre les bonnes pratiques de gouvernance et la performance des IMF. Date d'aujourd'hui, nous recensons une centaine d'études effectuées dans des contextes différents et mobilisant des méthodologies diverses.

Dans la même optique, la problématique rattachée à notre revue de littérature sera résumée comme suit : **Dans quelle mesure les bonnes pratiques de gouvernance impactent la performance des institutions de microfinance ?**

Le présent article vise un double objectif. D'une part, nous présenterons une revue de littérature théorique. D'autre part, nous exposerons une revue empirique dans le cadre de laquelle nous ferons un ratissage des différents travaux ayant porté sur l'effet des bonnes pratiques de gouvernance sur la performance des IMF, et ce, pour une période qui s'étale entre 2005 et 2022.

¹Microfinance Information Exchange : www.themix.org

Notre travail est structuré comme suit, une première partie abordera le cadre conceptuel. Quant à la seconde, elle présentera d'un côté, notre revue de littérature théorique et de l'autre côté, notre revue empirique.

1. Cadrage conceptuel : Microfinance, gouvernance et performance

Dans le cadre de cette présentation conceptuelle, nous présenterons dans un premier point la genèse de la microfinance, un essai de définitions ainsi que les approches présentes. Puis, dans un second point, nous nous pencherons sur l'émergence, les définitions et les mécanismes de la gouvernance. Et enfin dans un troisième point, nous allons nous consacrer au concept de performance en insistant sur ses différentes dimensions.

1.1. Microfinance : Genèse, essai de définitions et approches présentes

1.1.1. Genèse des IMF

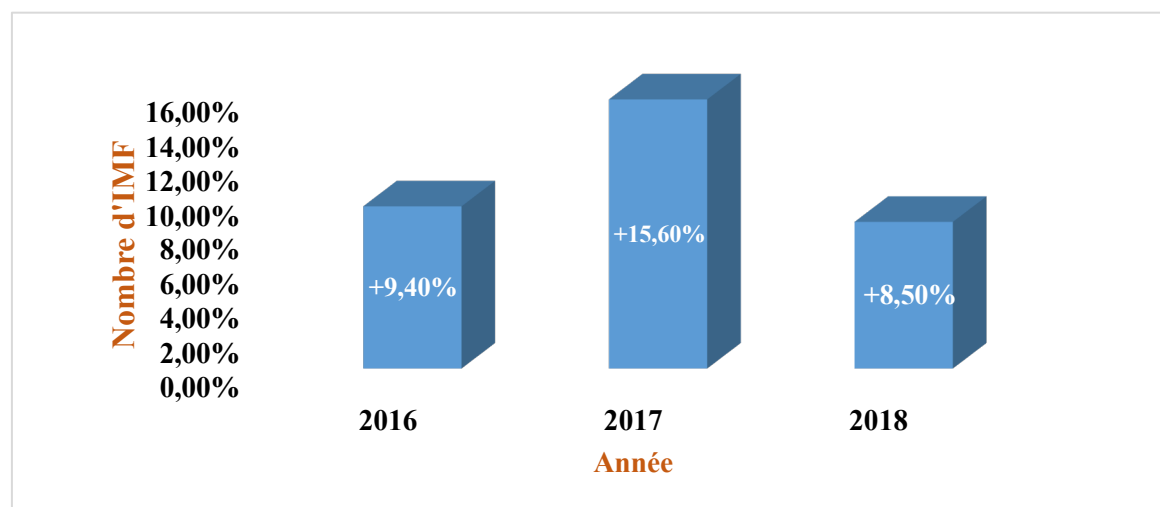
D'emblée, il est à souligner que les origines de la microfinance sont lointaines et selon plusieurs spécialistes, elles peuvent remonter au 17^{ème} siècle où fut créée la première institution dénommée banque des pauvres (Ndione, 2019).

À l'origine, la microfinance a été introduite dans un souci de lutter contre le phénomène d'exclusion financière qui empêchait une majorité de personnes essentiellement démunies d'accéder aux différentes formes de financement.

Dans le même ordre d'idées, cette exclusion a poussé les personnes démunies à recourir aux mécanismes informels de financement, entre autres, les tontines, les prêts privés ou encore les prêts sur gage (Jebli, 2012). Lesquels mécanismes au lieu de présenter une aubaine pour les démunis vont au contraire les enfoncer de plus en plus dans leur situation de précarité. C'est dans ce contexte que la microfinance est apparue afin de limiter le développement du système de financement informel.

Actuellement, le nombre des IMF a progressé de manière exponentielle au niveau mondial et ce essentiellement grâce au succès de la Grameen Bank, fondée par le professeur Mohammed Yunus en 1976, qui a obtenu le prix Nobel de la paix en 2006 (Gupta & Mirchandani, 2019).

En atteste l'évolution du nombre d'IMF illustrée dans la figure 1 ci-dessous :

Figure 1: Taux de variation de nombre d'IMF

Source : Barometer (2019)

Il ressort de la figure 1, que le nombre des IMF est en progression remarquable. Néanmoins, il est à souligner que le plus important n'est pas rattaché à la dimension quantitative (accroissement du nombre d'institutions), mais plutôt à leur contribution à la réduction de la pauvreté.

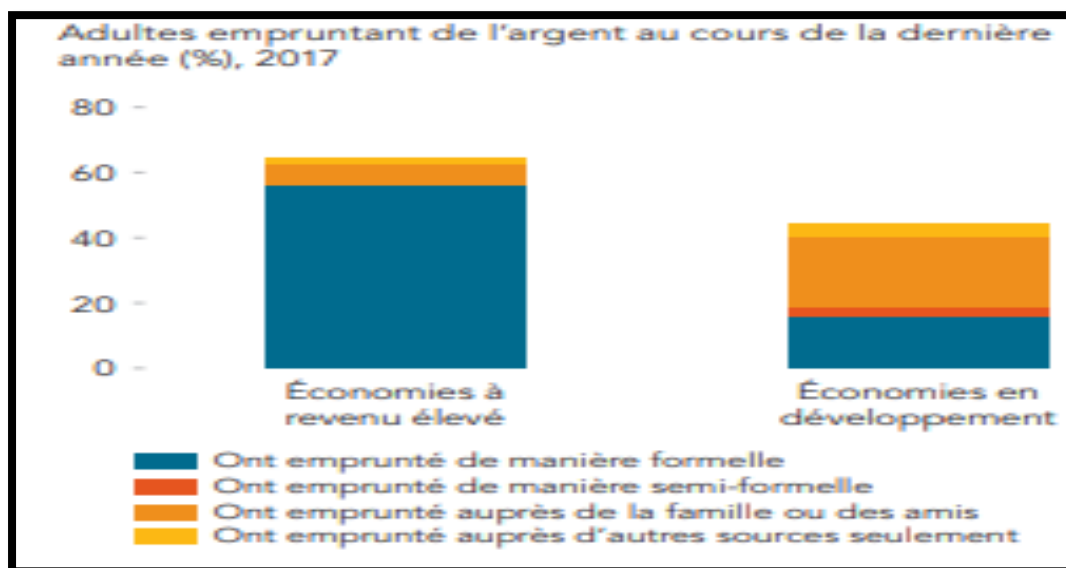
À cet égard, l'une des ambitions de cet article est de montrer cette contribution en se basant sur les résultats des différentes études empiriques antérieures.

A ce niveau, El-Nasharty (2022) a montré que la microfinance réduit la pauvreté et que l'amélioration des performances de ce secteur aidera les gouvernements à atteindre leurs objectifs de réduction de la pauvreté.

Pour leur part, Couchoro & Gbandi (2018), ont mis l'accent sur l'impact positif et significatif de la microfinance sur la réduction de la pauvreté.

Afin de montrer la croissance récente observée au niveau du secteur de la microfinance, nous allons le comparer aux autres mécanismes de financement tels que le financement informel, pour faire, nous empruntons la figure 2 issue de la plateforme Global Global Findex.

Figure 2 : Le taux d'emprunts avec les différentes modalités de financement

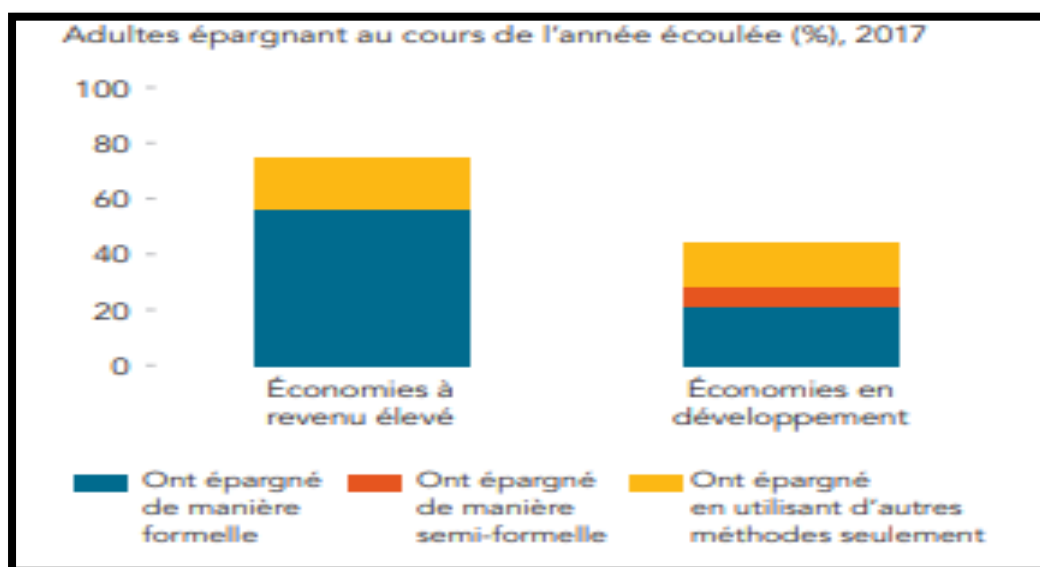


Source : Base de données Global Findex

D'après la figure 2, nous constatons que le financement semi-formel et informel est plus présent dans les économies en développement par rapport aux économies à revenu élevé. Ceci s'explique par les taux d'épargne qui sont à des niveaux très faibles dans les PVD.

En atteste la figure 3 issue de la base de données Global Findex.

Figure 3 : Le taux d'épargne dans les économies à revenu élevé et en développement



Source : Base de données Global Findex

Après avoir présenté l'émergence de la microfinance, nous allons maintenant tenter de le définir.

1.1.2. Microfinance : En quête d'une définition universelle

Etymologiquement, le terme microfinance provient de deux mots grecs que sont « mikros » qui signifie petit et « finanre » qui signifie rapporter de l'argent (Ndione, 2019). Dans cette perspective, plusieurs auteurs et organismes ont avancé une série de définitions, à titre d'exemple : Gupta & Mirchandani, 2019 ; Nawaz, et al., 2018 ; Guérin, 2015 ; Jebli, 2012 ; Sangar, 2011 ; CGAP, 2006. Le tableau 1 ci-dessous expose quelques définitions issues des auteurs et organismes précités précédemment :

Tableau 1 : Synthèse de certaines définitions de la microfinance

Auteurs	Définitions
Gupta et Mirchandani, 2019	La microfinance désigne un ensemble d'activités financières entre autres le crédit, l'épargne ainsi que l'assurance.
Nawaz, et al., 2018	La microfinance est un dispositif qui offre des services financiers aux pauvres.
Guérin, 2015	La microfinance offre un ensemble des services financiers destinés aux populations exclues des institutions financières classiques.
Jebli, 2012	La microfinance renvoie à un faisceau de services financiers durables tels que le crédit, l'épargne, la micro-assurance, le transfert d'argent et le micro-leasing.
Sangar, 2011	La microfinance vise à atteindre les exclus financiers, c'est-à-dire les personnes qui ne sont pas intéressées par les banques traditionnelles en raison de leurs revenus faibles et volatils.
CGAP, 2006	La microfinance comprend des services financiers en faveur des pauvres, notamment l'épargne, le transfert d'argent et l'assurance.

Source : Elaboration des auteurs

Il ressort du tableau 1 que les termes clés les plus utilisés sont : produits et services financiers adaptés aux pauvres, la cible visée est constituée par les exclus du financement bancaire classique.

Somme toute, et en faisant la synthèse du tableau 1, nous pouvons dire que la microfinance peut être définie comme un dispositif qui permet de fournir divers produits notamment le micro-crédit, l'assurance, le crédit-bail et les services de paiement pour un segment de population jugé vulnérable, car ce dernier est exclu du système de financement conventionnel.

Dans ce qui suit, nous allons exposer les principales approches théoriques utilisées en microfinance.

1.1.3. Approches de la microfinance

La microfinance permet de résoudre de nombreux problèmes liés à l'octroi de prêts aux populations pauvres, notamment l'asymétrie de l'information et les problèmes de garantie (Ezzahid & Elouaourti, 2021).

Cela est dû au principe de base des programmes de microcrédit, à savoir, la responsabilité conjointe qui permet un meilleur filtrage des cas de sélection adverse, encourage l'examen par les pairs pour réduire le risque moral, incite les membres du groupe à faire respecter le remboursement des prêts et réduit les coûts d'audit du prêteur puisque cette mission est assumée par les membres du groupe (Ghatak & Guinnane, 1999).

La littérature théorique distingue entre trois approches de la microfinance, à savoir : l'approche welfariste, l'approche institutionnaliste et l'approche hybride.

S'agissant de l'approche welfariste, elle stipule que la microfinance est un outil destiné à aider les plus démunis via des crédits adaptés à leur situation.

Cette approche considère que les objectifs purement financiers comme la rentabilité et la solvabilité ne doivent pas primer sur l'objectif de cibler le maximum de personnes exclues du financement bancaire formel.

L'approche welfariste est également connue sous le nom de crédit dirigé qui repose sur les dons et les subventions. Ce genre de financement vise comme finalité le soutien des plus démunis à financer leurs propres projets et non pas la recherche de la rentabilisé et la profitabilité (Ndione, 2019). Toutefois, cette approche présente certaines limites, telles que les faibles taux de remboursement, d'une part, et le déséquilibre entre la capacité de financement et le volume de demandeurs, d'autre part (Ndione, 2019).

La deuxième approche dite institutionnaliste estime que l'objectif des IMF doit être avant tout la réalisation d'une rentabilité. À cet égard, elles doivent servir le maximum de personnes vivant dans la précarité, mais tout en étant rentables et ce afin d'assurer leurs pérennités (Tlili, 2019 ; Jebli, 2012).

Dans la même optique, les institutionnalistes insistent sur la performance financière, afin d'assurer la longévité des IMF microfinance (Adaskou & Hssoune, 2021).

Quant à la troisième approche dite hybride, elle tente de concilier entre les tenants de la première et ceux de la deuxième via la notion d'investissement altruiste ou fonds socialement responsable (Djefal, 2004).

1.2. Gouvernance : Pluralité de définitions et aperçu sur les mécanismes

1.2.1. Gouvernance : Pluralité de définitions

Ce terme était initialement utilisé pour désigner le gouvernail d'un navire, en partant du principe que si le navire est bien dirigé, on évoque une bonne gouvernance. S'il ne l'est pas, on parle de mauvaise gouvernance (El Moutaoukil & Sadik, 2017). Pour Rocio Arrarte (2021) experte auprès du cabinet Diligent Corporation, définir la gouvernance revient à identifier les aspects suivants :

- Qui décide au sein de l'organisation ? ;
- Qui représente l'organisation ? ;
- Qui est tenu responsable des agissements de l'organisation ? ;
- Quels sont les apports des parties prenantes ?

En ce qui nous concerne et afin de mieux élucider le concept et de voir dans quelle mesure il s'apprête aux IMF, nous allons exposer les principales définitions liées à la gouvernance, et ce en distinguant entre les organisations capitalistes telles que les entreprises et les organisations non capitalistes comme les associations.

En effet, le statut juridique d'une IMF montre que cette dernière peut soit revêtir le caractère d'une entreprise capitaliste ou d'une organisation non capitaliste.

Pour faire, nous utilisons le tableau 2 suivant :

Tableau 2 : Synthèse de quelques définitions de la gouvernance

Type d'organisation	Auteurs	Définition
Entreprise capitaliste	Cherkaoui, 2019	La gouvernance d'entreprise traite la façon dont sont organisées les relations entre les actionnaires, d'un côté, et la direction de l'entreprise, d'autre côté.
	Chokkalingam & Ramachandran, 2015	La gouvernance d'entreprise est la pratique consistante à impliquer une ou plusieurs parties dans le processus décisionnel de l'organisation afin d'assurer l'intérêt de l'organisation et donc de ses parties prenantes.
	Lacroix & St-Arnaud, 2012	La gouvernance est le dispositif de règlements et de processus collectifs par lesquels les acteurs concernés interviennent dans la prise de décision et la concrétisation des actions publiques.
Organisations non capitalistes (les associations)	Eynaud, 2019	La gouvernance associative est « prise dans un double isomorphisme », car d'une part elle se positionne sur la gouvernance des entreprises, d'autre part elle se positionne par rapport aux services publics, que l'Etat devrait assumer, et en ce sens privilégie son action sociale.

	Willems, et al., 2016	La gouvernance est l'ensemble des conditions ainsi que des pratiques qui doivent être respectées pour réaliser les objectifs de l'OBNL ² .
	Zoukhoua, 2005	Elle repose sur un faisceau de mécanismes organisationnels qui délimitent les décisions des dirigeants de l'association.

Source : Elaboration des auteurs

À la lumière du tableau 2, nous pouvons définir la gouvernance des institutions de microfinance comme étant l'ensemble des pratiques et mécanismes qui visent à diminuer l'espace discrétionnaire des dirigeants d'une part et permettre à ces institutions de réaliser leurs objectifs (financiers et sociaux) d'autre part.

1.2.2. Bref aperçu sur les mécanismes de gouvernance

D'un point de vue théorique et pratique, les mécanismes de gouvernance sont généralement scindés en deux ; les mécanismes internes qui sont liés étroitement à l'institution, de façon spontanée ou intentionnelle et les mécanismes externes qui mettent en exergue les relations entre l'institution et l'environnement externe (Hartaska & Mersland, 2012 ; Zoukhoua, 2005). Dans cette même veine, nous pouvons aussi distinguer entre les mécanismes classiques et les mécanismes spécifiques. Les premiers sont ceux qui s'appliquent aussi bien aux entreprises qu'aux IMF. Elles portent, entre autres, sur la taille du conseil d'administration, la mixité de genre sexuelle et la présence d'une femme dirigeante. Les seconds sont liés principalement au statut juridique, la régulation/supervision et le type de prêt (Djoufouet & Nzongang, 2020). Parallèlement à cela, il nous s'avère nécessaire, maintenant, d'élucider la notion de performance.

1.3. Performance, concept polysémique

Afin de cerner le concept de performance, nous allons d'abord proposer quelques éléments de définitions et ensuite nous ferons le point sur ses principales dimensions.

1.3.1. Performance : Essai de définitions et dimensions

La notion de performance a été introduite pour la première fois au XIII^{ème} siècle. Elle est issue du verbe performer qui signifie exécuter et accomplir (Hamdani, 2019 ; Ait El Amria & Attouch, 2018 ; Issor, 2017). À cet égard, il est à préciser que la performance est une notion très ambiguë en sciences de gestion (Amaazoul, 2018).

²OBNL : Organisation à but non lucratif

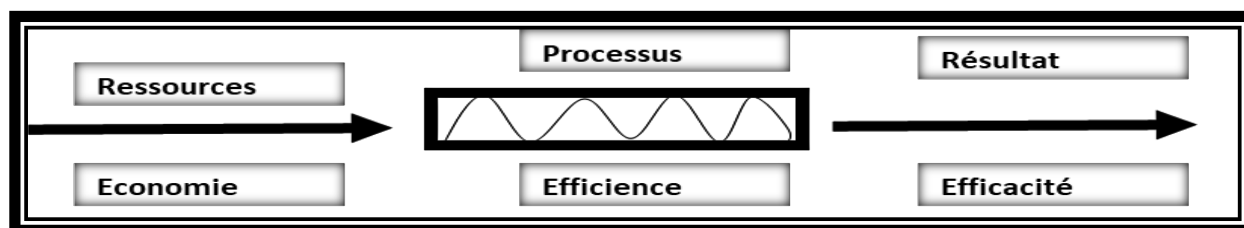
À l'origine et selon Bourguignon (1997), le terme a été utilisé dans les domaines mécanique et sportif. Au niveau sportif, la performance détermine les résultats d'une compétition. Quant à la mécanique, la performance sert à expliquer les capacités techniques d'une machine (Cherkaoui Benslimane & El Ansari, 2020 ; Amaazoul, 2018). Par la suite, la majorité des chercheurs ont transposé ce concept dans la sphère économique.

Dans le même ordre d'idée, Pesqueux stipule que la performance au sens strict est comme un résultat qui doit être comparé aux autres, autrement dit la performance sert à mettre en évidence un certain classement (Pesqueux, 2004). Quant à Bourguignon, elle la définit comme l'atteinte des objectifs organisationnels (Bourguignon, 1997).

Dans la même optique, El bakkouri affirme que la performance vise une certaine création de la valeur tout en minimisant les coûts de l'organisation. (El bakkouri, 2021).

Afin de bien illustrer le fondement de la performance, nous allons faire appel à l'approche de Bouquin(2004) présentée dans la figure 4.

Figure 4 : La performance selon Bouquin (2004)



Source : Bouquin (2004)

Il ressort de la figure 4 que la définition de la performance est souvent rattachée aux concepts de : économie, efficacité et efficience. Bouquin (2004) explique que l'économie consiste à se procurer des ressources au moindre coût possible alors que l'efficience signifie l'efficacité avec une consommation minime de ces ressources. Bouquin (2004) rajoute que l'efficacité se confond avec l'atteinte des objectifs.

Donc, à travers les définitions évoquées ci-dessus, nous pouvons avancer que la performance est une notion extrêmement relative dans la mesure où l'organisation peut être considérée comme performante pour les uns, alors qu'elle n'est pas forcément performante pour les autres. Afin de synthétiser, nous dirons que la performance représente un concept multidimensionnel. (Er Rays et Lemqeddem, 2021)

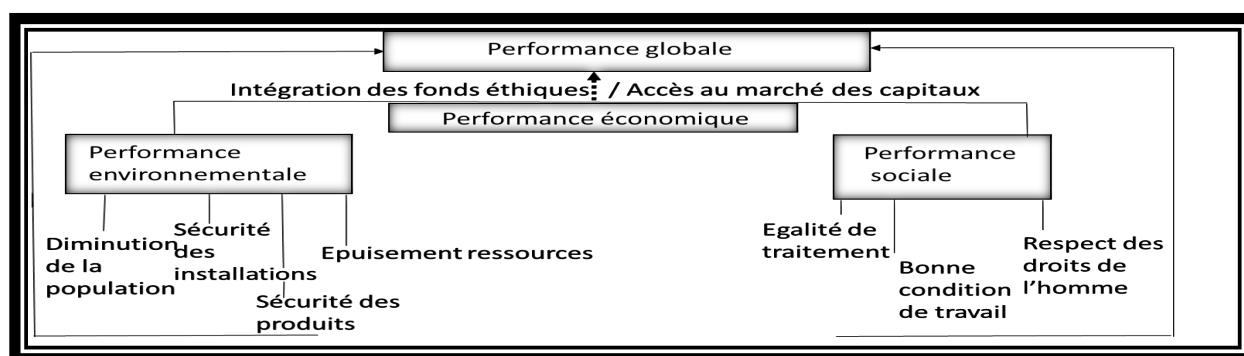
En ce qui nous concerne, et afin de cerner le concept polysémique de la performance et son application à la microfinance, nous allons nous concentrer sur le passage du concept de la performance purement financière au concept de performance multidimensionnelle.

1.3.2. De la performance financière à la performance multidimensionnelle

La performance financière est souvent défini à des critères purement financiers tels que : la rentabilité, la profitabilité, la solvabilité, la création de la valeur pour les investisseurs et donc la pérennité. C'est pour ces raisons que certains auteurs font le reproche à savoir que la performance ne se réduit pas exclusivement à des paramètres purement financiers.

Pour dépasser cet aspect réducteur, Reynaud (2003) propose une définition tridimensionnelle de la performance en distinguant entre la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale (Rherib, et al., 2021). La figure 5 présente les 3 piliers de la performance recensés par Reynaud.

Figure 5 : Les trois piliers de la performance



Source : Reynaud (2003)

Dans le même ordre d'idées, il est à préciser que l'évaluation de la performance multidimensionnelle dans un contexte de microfinance est plus compliquée, puisque des choix et des arbitrages vont s'imposer entre les trois performances ce qui engendre des conflits d'intérêts et d'objectifs.

1.3.3. La performance en microfinance

La notion de performance en microfinance a toujours été définie relativement aux objectifs affichés par les IMF à savoir l'objectif financier et l'objectif social. À ce niveau, deux définitions sont présentes. La première est issue des travaux de l'approche welfariste qui stipule qu'une IMF est performante dans la mesure où elle arrive à répondre à des objectifs purement sociaux tels que : servir une population démunie et rendre possible l'amélioration de leurs

conditions de vie et ce indépendamment des objectifs de rentabilité et de viabilité d'où l'appellation de performance sociale.

La deuxième quant à elle est issue des travaux de l'approche institutionnaliste qui énonce que la performance doit être relativisée par rapport aux critères de rentabilité et de durabilité et que ce sont les IMF rentables qui sont les mieux efficaces en matière de financement des plus démunis. Les militants de l'approche institutionnaliste préfèrent parler de performance financière. L'ensemble des interactions qui peuvent exister entre les deux performances est dévoilé dans le tableau 3.

Tableau 3 : Causalité entre performance financière et performance sociale

Causalité	Dépendance négative à CT (court terme)	Dépendance positive à LT (long terme)
La performance sociale impacte la performance financière	H1 : approche des institutionnalistes	H2 : approche des welfaristes
La performance financière impacte la performance sociale	H3 : approche des welfaristes	H4 : approche des institutionnalistes
Interaction de la performance sociale et la performance financière	H5 : arbitrage	H6 : complémentarité

Source : Adair & Berguigua (2011)

Après avoir délimité le cadre conceptuel de notre recherche. La section suivante sera consacrée à la présentation de notre revue de littérature.

2. Revue de littérature

2.1. Revue de littérature théorique

La relation gouvernance-performance a fait l'objet de plusieurs contributions. À ce niveau, le débat sur la relation étudiée oppose entre trois approches : l'approche actionnariale, l'approche partenariale et l'approche dénommée : la gouvernance cognitive.

2.1.1. Vision moniste : Approche actionnariale

Cette vision a été initiée par Berle et Means en 1932, dans le cadre de leurs travaux portant sur la séparation des pouvoirs. Dès lors, plusieurs études vont faire leurs apparitions telles que la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), la théorie de l'enracinement et la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937).

Concernant la théorie de l'agence, elle a été fondée par Jensen et Meckling en 1976. Selon ces deux auteurs chaque individu agit pour maximiser son intérêt spécifique avant l'intérêt collectif.

Dans la même optique, cette théorie stipule l'existence d'un conflit d'intérêt entre les managers et les propriétaires, dans la mesure où les premiers visent un objectif pratique de croissance, tandis que les seconds « actionnaires » recherchent un objectif principalement pécuniaire. L'asymétrie d'information et la sélection adverse sont les causes de ces conflits d'intérêts et c'est dans ce contexte qu'une bonne gouvernance pourrait faire disparaître ces conflits.

Dans le même registre, force est de préciser qu'il existe une différence entre la théorie normative de l'agence et la théorie positive de l'agence. La première repose sur des mécanismes qui permettent de réduire le coût des conflits, d'où son appellation de théorie "normative". Ces derniers permettent d'une part de contraindre le manager et d'autre part à améliorer la performance. Quant à la seconde, elle s'attache à concevoir et à expliquer la structure et le fonctionnement des organisations (Madhar, 2016).

Pour ce qui est de la théorie de l'enracinement, elle stipule que les dirigeants mettent en exergue des stratégies qui protègent leurs propres statuts. Dans cette perspective, ils développent des stratégies qui les rendent indispensables au bon fonctionnement ou qui risquent d'entraîner des pertes en cas de leur remplacement.

Pour Ndione (2019), cette théorie est une arme à double tranchant. Si l'enracinement est positif, cela favorise l'intérêt de l'organisation, mais s'il est négatif, il va détériorer l'organisation (Ndione, 2019).

Quant à la théorie des coûts de transaction, elle apporte une contribution explicative à l'étude de la relation entre la gouvernance et la performance dans le cadre d'une IMF et ce via un modèle qui minimise les coûts des contrats implicites et explicites afin de maximiser la valeur de l'organisation. Cette notion de coûts de transaction a été initiée par Coase en 1937 et qui a pris de l'ampleur grâce aux travaux de Williamson (1975).

En effet, Williamson (1975) s'est interrogé sur l'organisation interne et sa relation avec le marché, et ce tout en remettant en cause l'hypothèse de l'information parfaite et l'existence de comportements opportunistes. Il définit alors l'organisation comme un système de contrats incomplets car l'information est imparfaite (Akesbi & Boutillier, 2021).

2.1.2. Vision pluraliste : Approche partenariale

À l'origine, cette vision était une remise en cause de l'idée de la primauté des actionnaires au niveau du processus de la gouvernance. En effet, cette dernière s'était intéressée à l'ensemble des partenaires impliqués dans les activités de l'organisation (Cherkaoui, 2019 ; Nafssi, et al., 2020).

Cette vision est constituée de trois théories, notamment, la théorie des parties prenantes, la théorie de l'agence généralisée et la théorie de l'approche transactionnelle.

S'agissant de la théorie des parties prenantes, elle stipule que l'organisation doit avant tout concilier entre les intérêts de tous les acteurs qui composent l'organisation au-delà des acteurs essentiellement financiers (Takieddine, 2016).

Quant à la théorie de l'agence généralisée, elle part du principe que toutes les parties prenantes ont droit à une part du profit de l'organisation. Dans cette perspective, les structures de gouvernance sont conçues pour réduire les asymétries entre les différentes parties prenantes puisque les mécanismes du marché sont supposés être inefficaces (Charreaux, 1997).

Enfin, et pour ce qui est de la **troisième théorie dite transactionnelle**, elle se penche sur les coûts de transaction (Williamson (1975).

Pour résumer nous dirons que la vision pluraliste a permis d'élargir la sphère de la gouvernance, tout en s'intéressant à toutes les parties prenantes. Toutefois, cette vision mis l'accent sur la primauté des intérêts des actionnaires et des dirigeants.

2.1.3. Vision cognitive

Cette vision constitue un prolongement des deux approches précédentes, et ce en essayant de mettre en exergue la création de valeur et non pas sa répartition. Elle englobe plusieurs théories telles que la théorie des compétences, la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie évolutionniste.

Ainsi pour la théorie des compétences, l'entreprise doit accumuler amplement d'expériences et cela peut passer par une gouvernance qui génère de nombreuses opportunités de création de valeur en accordant plus d'espace à l'apprentissage et à l'innovation. En effet, les dirigeants prendront de plus en plus de décisions optimales en se basant sur les fruits de leurs connaissances acquises au fil du temps (Takieddine, 2016).

Quant à la théorie de la dépendance aux ressources, elle conçoit l'organisation en tant qu'ensemble de ressources productives présentant un aspect hétérogène de connaissances qui lui confère un caractère spécifique. En effet, pour ses partisans, la croissance de l'organisation réside dans sa capacité à créer et à accumuler des ressources, car les organisations ont besoin de ressources spécifiques (Plaisance, 2021).

Enfin, la théorie évolutionniste tente de comprendre le processus d'émergence de la nouveauté et d'interpréter les changements qui peuvent survenir au sein de l'organisation. À cet égard, elle considère que les agents ont une rationalité limitée et elles opèrent dans un environnement

incertain. Cette théorie semble plus appropriée que l'approche contractuelle qui réduit la firme à un simple nœud de contrat. En critiquant le manquement constaté au niveau de l'approche actionnariale concernant la problématique des incitations des acteurs.

Pour synthétiser, nous pouvons avancer que la vision cognitive constitue un dépassement des deux visions précédentes et ce en mettant l'accent sur l'importance des ressources, des compétences et des connaissances au lieu des contrats, de l'asymétrie d'informations, et des incitations défendues par les tenants des deux visions moniste et pluraliste (cf tableau 4).

Tableau 4 : Synthèse des visions

Visions/Approches	Théories	Objectifs
Moniste (Actionnariale)	*Théorie managériale *Théorie de l'agence *Théorie des coûts de transaction *Théorie d'enracinement	La non destruction de richesse et une bonne répartition de la valeur qui favorise l'intérêt de l'actionnaire
Pluraliste (Partenariale)	*Théorie des parties prenantes *Théorie de l'agence généralisée *Théorie transactionnelle	La non destruction de richesse et une bonne répartition de la valeur pour toutes les parties prenantes
Cognitive	*Théorie de compétence *Théorie de la dépendance aux ressources *Théorie évolutionniste	Disposer d'un potentiel de création de valeur par le biais de l'apprentissage et de l'innovation

Source : Elaboration des auteurs

2.2. Revue de littérature empirique

Notre revue a d'une part portée sur les travaux ayant été publiés entre la période 2005 et 2022 et d'autre part que les études consultées ont concerné des contextes différents.

C'est dans cette dynamique que nous allons d'abord présenter les résultats des études ayant porté sur les IMF africaines, ensuite nous allons aborder le cas des IMF d'Asie et d'Europe et enfin nous traiterons le cas des IMF traitant d'organisations issues de plusieurs continents.

Afin de présenter les différents travaux empiriques, nous allons dans un premier point (tableau 5) synthétiser les aspects relevant de la méthodologie, des variables (dépendantes, indépendantes et de contrôles), des théories mobilisées, d'échantillon, de la période d'analyse ainsi que le contexte et puis dans un deuxième point nous détaillerons les apports de chacun de ces travaux.

Tableau 5 : Synthèse des travaux empiriques

Auteurs/ Date	Gouvernance interne	Gouvernan ce externe	Mesure de PS	Mesure de PF	Variables de contrôle	Théories appliquées	Résultats	Echantill on	Période d'analys e	Méthode	Contexte
George & Muiruri (2022)	-La taille du CA-La diversité des genres -La dualité des PDG	-	-	ROA	-	-Théorie de l'agence -Théorie des parties prenantes -Théorie de Stewardship	l'indépendance du conseil d'administration, la diversité des genres ainsi que la taille du conseil d'administration ont un effet considérable sur la contribution financière	Etude de cas de Inking Ltd	2022	Etude de cas via un questionnaire et un guide d'entretien	Rwanda
Yougan g (2021)	-	- Réglemen tation du secteur -La mission des EMF	Score de quatre dimensions : -Ciblage des pauvres et exclus- Produits et services – Amélioration du Capital social et di capital politique des clients – Responsabilit é sociale	-ROA -Autosuffisance opérationnelle	-	-	- si le ratio d'autosuffisance opérationnelle est supérieur à la norme COBAC, les IMF assure sa pérennité. -les EMF qui visent les personnes au-dessous du seuil de pauvreté a le risque de disparaître	98 EMF	2007-2015	Quantitative (Equations structurelles)	Cameroun
Nawaz, et al., (2021)	Les auteurs créent un indice de 7 indicateurs : -Taille du CA -Directrices féminines -La qualification du CA -Type de propriété -Directeurs international -Dualité de PDG -Femme PDG	-	-Taille moyen des prêts -Les femmes emprunteuses	-ROA -Autosuffisance opérationnelle	-Taux d'inflation -Indice de la démocratie -Indice de la perception de la corruption -Crédit domestique -IDH -Indice de la globalisation -Indice Hofstede	-Théorie d'agence -Théorie dépendance aux ressources	-Les bonnes pratiques de gouvernance progressent la PS des IMF, or ces pratiques détériorent la PF de ces institutions.	183 IMF qui ont 4 diamants et plus	2010-2018	Quantitative (panel en utilisant la méthode des moments généralisés)	18 pays asiatiques

Abdulai & Tewari (2020)	-	-Le statut règlementaire -La qualité de réglementation -La règle de droit -L'efficacité de la gouvernance	-Nombre actif des emprunteurs -La moyenne des prêts en pourcentage du RNB/habitant -Nombre actif des clients	-Autosuffisance opérationnelle	-Total des actifs -L'autonomie financière -Portefeuille brut de crédit -Portefeuille à risque > 30 jours -L'âge -L'IDH -L'indice de droit de propriété -L'indice de liberté des entreprises -L'inflation -PIB	-Théorie de l'intérêt général -Théorie de la capture	-Régulation impacte la pérennité et la portée sociale des IMF	-71 IMF qui ont trois diamants et plus	2003-2013	Quantitative (panel en utilisant la méthode des moments généralisés)	10 pays Sub-Sahara Africa
Djoufou et & Nzonga (2020)	Mécanismes spécifiques : -Statut juridique -Prêt de groupe -Taux d'intermédiation financière Mécanismes classiques : -Pourcentage des femmes au conseil d'administration -Présence de la femme dirigeant -Taille du CA	-	-Nombre d'emprunteurs actifs -Pourcentage des femmes emprunteuses	-Autosuffisance opérationnelles -Le portefeuille à risque > 30 jours	-Total des actifs -Age	-Théorie d'agence	-L'interaction entre la taille du CA et la mixité du genre sexuel et les mécanismes spécifiques de gouvernance ont une influence significative sur la performance des IMF -La femme dirigeant n'a aucun impact sur les mécanismes spécifiques sur la performance des IMF	62IMF	2009-2015	Quantitative (panel en utilisant la régression linéaire)	Cameroun
Hassainat, et al., (2020)	Méthodologie de guide d'entretien semi directif : - une grille d'analyse de six socles prise par la comité d'échange, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne crédit (cerise) -vision stratégique -système d'information et de gestion -mode de prise de décision	-	-	-	-	-Théorie d'agence -Théorie des parties prenantes	Les auteurs expliquent que le CA n'est pas à lui seul, la gouvernance de la mission d'IMF, mais plutôt la gouvernance doit élargir ce champ en intégrant les salariés, bailleurs de fonds, fournisseurs, etc.	Comparaison de deux institutions de micro finance	-	Qualitative (entretien semi directif)	Maroc

	-formation et compétence -système de contrôle -gestion des crises et des dysfonctionnements										
Gupta & Mirchandani (2019)	-Structure de propriété	-	- Sensibilisation des clients -Pourcentage de la clientèle féminine -La moyenne des prêts -Le coût d'emprunt - Autosuffisance opérationnelle	-	-Taille du conseil d'administration -Nombre des directeurs indépendants	-Théorie d'agence	Les IMF qui ont une orientation sociale ont une meilleure performance sociale par rapport aux autres IMF.	456 IMF	2005-2015	Quantitative (panel en utilisant la régression linéaire)	8 pays de 6 régions géographiques
Nawaz, et al., (2018)	Les auteurs créent un indice de 7 indicateurs : -Taille du CA -Directrices féminines -La qualification du CA -Type de propriété -Directeurs international -Dualité de PDG -Femme PDG	-	-Les femmes emprunteuses -Les emprunts dans le milieu rural -Total des dépôts féminins -La volonté des dépôts -Encours moyen des prêts/RNB -Femmes par rapport au total agents de crédits	-	-Age -log (Age) -Total d'actifs -log (actifs) -Le portefeuille à risque > 30 jours -IDH Production totale de l'économie/nombre de personnes dans l'économie	-Théorie d'agence -Théorie des parties prenantes	La gouvernance n'améliore pas la performance sociale, à l'exception la taille des prêts et la présence des femmes.	173 IMF	2007-2011	Quantitative (panel en utilisant la régression linéaire)	18 pays asiatiques

Yougan g (2018)	-Structure de propriété -Dualisme	-	-	-Pérennité de direction -Pérennité de contrôle -Pérennité des activités -Pérennité organisationnelle	-	-Théorie d'agence -Théorie de propriété	-La séparation des fonctions du président du CA et de direction générale influence la pérennité des IMF. -L'actionnariat des salariés non dirigeants n'a aucune influence sur la pérennité des IMF	98 IMF	2007-2015	Quantitative (Questionnaire administré qui a été modélisé via les équations structurelles)	Cameroun
Shettima & Dzolkarnani (2018)	-Taille du CA -Diversité du CA	-	-	-ROA -ROE	-Taille -Age -Effet de levier -Croissance du PIB	-	La taille du CA a un impact positif sur la performance des IMF. Or, les femmes administrateurs impactent négativement la performance des IMF.	30 IMF	2010-2013	Quantitative (panel en utilisant la régression linéaire)	Nigeria
Boubacar (2018)	-Taille du conseil -Dualité	-	Taille moyenne des prêts -Les femmes emprunteuses	-ROA -Autosuffisance opérationnelle	-Age -Taille -Inflation -Produit intérieur brut	-Théorie d'agence	La taille du CA et la dualité impactent positivement ROA. De même pour la gouvernance interne quant à elle influence positivement la taille des prêts.	30 IMF	2001-2006	Quantitative (panel en utilisant la régression linéaire)	Nigeria
Etapé-Dubreuil & Torreguiart-Mirada (2015)	-Structure de propriété -Dimensions des clients	- Régulation -Dépôts -Dons	-Nombre de clients -Taille des prêts -Emprunteurs féminins	-ROA -Coûts opérationnels -Rendement du portefeuille	-Taille de l'organisation -Portefeuille à risque de >30jours	-Théorie d'agence -Théorie des parties prenantes	-Gouvernance impacte la PF plus que la PS. Ainsi, la PS est très impacté dans les ONG.	592 IMF	2011	Quantitative (Série transversale)	82 pays en développement du monde entier
Muller & Uhde(2013)	-	Score compris entre -2,5 et 2,5 qui est composé de six	- Sensibilisation -Le facteur clé de succès social	-ROA -Autosuffisance opérationnelle -Viabilité	-Voix et responsabilité -Stabilité politique -Efficacité du gouvernement -Qualité de la réglementation -Etat de droit	-	-Impact positif de la qualité et des résultats de la gouvernance externe d'un pays sur la réussite économique des IMF en termes de rentabilité et de durabilité.	558 IMF	2002-2007	Quantitative (Régression linéaire en reposant sur le HT-estimator)	80 pays développés

		indicateurs : -La voix et la responsabilité -Stabilité politique -L'efficacité du gouvernement -La qualité de la réglementation -Etat de droit -Contrôle de la corruption			-Contrôle de la corruption -Taux d'intérêt -Age -Taille -Sources de financement -Prêt ratio de financement -Dépôt ratio de l'épargne -Services -Réglementation d'origine britannique -Prêt individuel -Prêt subventionnés -Prêt solidaire -Moins subventionnés -Fortement subventionné		-Un impact négatif entre la gouvernance externe et la réussite sociale des IMF.				
Hartaska & Mersland (2012)	-Le PDG est le président du CA -Taille du CA -Taille du conseil au carré -Proportion des membres du CA qui sont des clients -Proportion des membres du CA qui sont des créanciers	-Indice de la concurrence -Indice de la régulation économique -Régulation par les	-Nombre des sorties des emprunteurs actifs -Nombre de sorties active des clients	Cette PF est liée au coût de la fonction : -Volume des prêts -Nombre des clients actifs -Nombre des emprunteurs actifs -Prix du travail	-Age d'IMF -Taille d'IMF -Actif d'IMF -Risque -Unité propre -Purement les services financiers -Créer par une organisation internationale -Genre -ONG	-Théorie d'agence	- les auteurs trouvent que certains mécanismes de gouvernance suggérés par la littérature influencent l'efficacité des IMF.	278IMF	2000-2007	Quantitative (panel en utilisant les stochastiques)	60 pays

	-Proportion des membres du CA qui sont des donneurs -Densité de la population -RNB/Habitant -Clients des IMF dans les pays	- autorités bancaires -Indice de la perception de la corruption par pays		-Prix du capital physique -Prix du capital financier -Total des coûts							
Tchakoute Tchougoua (2010)	-Taille du CA -Cumul de fonction de directeur général et du président du conseil -L'existence d'un comité d'audit -Présence des institutionnels dans le capital -Statut juridique -Forme organisationnelle	-La régulation / supervision -La transparence financière - l'audit(BIG4)	-Nombre d'emprunteurs d'actifs -Taille des prêts	-Autosuffisance opérationnelle -ROA	-Portefeuille à risque >30jours -Méthodologie de prêt -Focus crédit -Taille -Corruption	-	Les résultats sont surprenants, dans la mesure que la taille du CA, le cumul des fonctions et la forme juridique n'ont pas un impact sur la performance financière. De surcroît, l'intégration dans les réseaux n'affecte pas l'efficacité financière des IMF. De même, pour l'audit qui impacte négativement la performance financière des IMF, cela peut être expliqué par les honoraires d'audit très élevé par les cabinets du BIG 4. les mécanismes externes semblent être une alternative des mécanismes internes. Pour cet auteur, l'absence d'impact de mécanismes interne, laisse le soulève la problématique de la substituabilité des mécanismes internes par les mécanismes externes.	64 IMF 4 diamants et plus	2001-2005	Quantitative (panel en utilisant la régression linéaire)	Afrique Sub-Saharienne
Mersland & Strom (2009)	-Dualité du président -Directeur international - Auditeur interne du CA -Taille du CA -Société privée -Femme PDG -Prêt individuel	- Concurrence - Réglementation bancaire	-Le prêt moyen -Les crédits octroyés aux clients	-Rentabilité économique -Autosuffisance opérationnelle -Rendement du portefeuille -Les coûts opérationnels	-Marché urbain -Age -Risque de portefeuille -Taille IDH	-	L'audit, présence de directeur international et la dualité améliore la performance financière et la performance sociale, alors la structure de propriété, régulation bancaire et la concurrence ont un effet faible sur les IMF.	278 IMF	2000-2007	Quantitative (panel en utilisant la régression linéaire)	60 pays

Hartarska (2005)	- Salaire fixe - Salaire bas - Expérience de dirigeant - Taille du CA - Les employés et membre du CA - Les indépendants qui n'ont aucune relation avec les parties prenantes - Présence des femmes - Les dirigeants qui ont des techniques financières - Les membres du conseil qui sont des hommes d'affaire localement - Le nombre des clients dans le conseil	- Audit - Rating - Supervision	- Nombre Actif des emprunteurs - Taille moyenne des prêts	- ROA - Autosuffisance opérationnelle	- Age - Taille - ONG - Institution non bancaire - Inflation - Taille économique - Prêt individuel - Indice d'infrastructure - Indice de concurrence - Indice de secteur bancaire	Théorie d'agence	l'indépendance du conseil d'administration améliore la performance des IMF. La rémunération des dirigeants, l'audit, la notation, la diversité du conseil d'administration et la représentation des parties prenantes ont un impact limité sur la performance des IMF.	-	-	Quantitative (panel en utilisant la régression linéaire)	L'Europe centrale et orientale et les nouveaux États indépendants
-------------------------	---	--	--	--	---	------------------	--	---	---	--	---

Source : Elaboration des auteurs

Concernant maintenant la présentation détaillée des études consultées, nous présenterons, d'abord, le cas des IMF africaines, ensuite les IMF d'Europe et d'Asie et enfin celle ayant traité le cas d'IMF issues de plusieurs continents.

Pour ce qui est des IMF africaines plusieurs travaux ont tenté de comprendre l'interaction entre la gouvernance et la performance des IMF.

Ainsi, George & Muiruri (2022) ont mis en exergue une étude de cas d'Inking Ltd en 2022. Cette étude a montré que l'indépendance du conseil d'administration, la diversité des genres ainsi que la taille du conseil d'administration ont un effet significatif sur la performance financière (ROA).

De surcroît Yougang (2021), et sur la base d'une étude réalisée auprès de 98 établissements de microfinance (EMF) camerounaises. Selon cet auteur, la bonne gouvernance a un impact positif sur sa viabilité et sa pérennité. En effet, si le ratio d'autosuffisance opérationnelle est supérieur à la norme de COBAC (Commission bancaire de l'Afrique centrale), les EMF assurent leur pérennité. Dans le même ordre d'idées et toujours selon Yougang, plus les EMF visent les personnes au-dessous du seuil de pauvreté et plus elles risquent de disparaître.

Pour leur part, Abdulai & Tewari(2020), à travers l'étude d'un panel constitué de 71 IMF ayant trois diamants et plus (le diamant est employé par l'organisme Mix pour évaluer la transparence informationnelle des IMF). Ces derniers ont démontré que la mise en place d'outils de régulation impacte la pérennité et la portée sociale des IMF.

Dans la même optique, Djoufouet & Nzongang (2020) ont montré que d'une part l'existence d'une interaction entre la taille du conseil d'administration et la mixité du genre sexuel et que d'autre part les mécanismes spécifiques de gouvernance ont un impact significatif sur la performance des IMF.

Dans le même ordre d'idées et selon toujours les 2 auteurs, le fait qu'une femme soit dirigeante dans une institution n'impacte en rien les mécanismes spécifiques de la gouvernance et leur lien avec la performance.

Hassainat, et al., (2020) dans une étude portant sur des IMF marocaines, mettent l'accent sur le fait que la gouvernance n'est pas uniquement l'affaire des membres du conseil d'administration mais plutôt de l'ensemble des parties prenantes internes et externes en l'occurrence les salariés et les bailleurs de fonds.

Pour Yougang (2018), la séparation entre les fonctions du président du conseil d'administration et celles de directeur général influencent la pérennité de la micro finance en l'occurrence les EMF camerounaises.

Selon Shettima & Dzolkarnaini (2018), et sur la base d'une étude ayant porté sur des IMF nigériennes, la taille du conseil d'administration a un impact positif sur la performance des IMF. En revanche, la présence d'une femme au conseil d'administration a un effet négatif sur la performance des IMF.

Boubacar (2018), dans le cadre d'une analyse portant sur les IMF nigériennes, a avancé que la taille du conseil d'administration et la dualité impactent positivement le ratio Return on Assets (ROA) des IMF. De même les mécanismes de la gouvernance interne quant à eux influencent positivement la portée de l'institution via le volume des prêts accordés.

Tchakoute Tchuigoua (2010), dans une étude basée sur un échantillon de 64 IMF opérantes au niveau de l'Afrique Sub-Saharienne et ayant plus de 4 diamants, a montré que la taille du conseil d'administration, le cumul des fonctions, la forme juridique, l'intégration dans des réseaux et le coût des audits ne peuvent avoir aucun impact sur la performance financière des institutions.

Pour l'auteur, les mécanismes externes semblent être une alternative aux mécanismes internes. En effet, l'absence d'impact de mécanismes interne, laisse entrevoir la possibilité de la substituabilité des mécanismes internes par des mécanismes externes.

Qu'en est-il maintenant des études effectuées auprès des IMF asiatiques et européennes ?

À ce niveau aussi, nous dénotons la pluralité et la diversité des études effectuées.

Nawaz, et al., (2021), et en analysant le cas de plusieurs IMF situées dans 18 pays asiatiques ont conclu que les bonnes pratiques de gouvernance améliorent la performance sociale des institutions. En revanche, elles détériorent la performance financière. Dans la même optique et selon toujours les 2 auteurs dans une étude réalisée en 2018, la gouvernance n'a aucun effet sur la performance sociale, à l'exception de son effet sur la taille des prêts et sur la présence des femmes au niveau de conseil d'administration.

Hartarska (2005), sur la base d'une étude effectuée auprès d'IMF de l'Europe centrale et orientale précise que l'indépendance du conseil d'administration améliore la performance. En revanche, des mécanismes de gouvernance comme la rémunération des dirigeants, l'audit, la notation, la diversité du conseil d'administration et la représentation des parties prenantes ont un impact limité sur la performance des IMF.

Quant aux études ayant traité le cas des IMF opérantes dans plusieurs continents. Nous allons nous contenter de cinq principaux travaux.

Ainsi Gupta & Mirchandani, (2019) et sur la base d'une étude concernant 18 pays de 6 régions géographiques, ont exposé que les IMF ayant une orientation sociale dégagent automatiquement une meilleure performance sociale par rapport aux autres IMF.

Etapé-Dubreuil & Torreguitart-Mirada (2015), et en étudiant le cas d'institutions présentes au niveau de 82 PED (pays en développement du monde entier), précisent que la gouvernance impacte plus la performance financière que la performance sociale (PS) et que ceci est manifeste auprès des ONG.

Muller & Uhde (2013) et sur la base d'une étude auprès de 558 IMF présentes au niveau de 80 pays développés, montrent que la bonne gouvernance externe au niveau d'un pays impacte la réussite économique des IMF en termes de rentabilité et de durabilité. En revanche, la gouvernance externe peut dégrader la réussite sociale des IMF.

Hartaska & Mersland (2012), et en étudiant le cas de 278 IMF présentes dans 60 pays de différents continents, avancent que des mécanismes de gouvernance issues des pratiques et de la littérature peuvent influencer l'efficacité des IMF.

Mersland & Strom (2009) et sur la base d'un échantillon de 278 IMF de 60 pays de différents continents ont démontré que la fréquence des audits, la présence d'un directeur international et la dualité améliorent la performance financière et la performance sociale, alors que la structure de propriété, la régulation bancaire et la concurrence ont un effet faible sur les IMF.

Conclusion

En conclusion de notre revue de littérature, nous pouvons avancer que nombreuses sont les approches et études empiriques ayant abordé la question du lien entre les pratiques de gouvernance et la performance des IMF. Cependant, leur lecture montre le caractère controversé de leurs apports et résultats.

Ainsi et concernant les approches théoriques, nous avons noté la présence de 3 visions : moniste, pluraliste et cognitive. Ces dernières insistent toutes sur le rôle des mécanismes de gouvernance internes et externes dans la compréhension de la relation entre la gouvernance et la performance.

Quant aux études empiriques, si certaines estiment que la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance a un impact positif sur la performance des IMF, d'autres en revanche s'accordent

à reconnaître soit l'existence d'une corrélation négative entre les 2 aspects soit carrément l'absence de lien. Dans cette perspective, une grande partie des travaux consultés avance l'idée de l'existence d'une relation contingente entre la gouvernance et la performance. En effet, les résultats dégagés montrent que la relation entre la gouvernance et la performance dépend de plusieurs facteurs de contingence qui peuvent être soit internes (la taille, l'âge, le statut juridique de l'institution et le périmètre d'implantation) ou soit externes (essentiellement les parties prenantes externes).

Néanmoins, notre étude doit être enrichie par une étude empirique afin de comprendre efficacement la question de la gouvernance et de la performance en microfinance.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Abdulai A., Tewari D D. (2020). Impact of regulation on microfinance insitutions sustainability and outreach in Sub-saharan Africa. African Journal Of Business and Economic Research.
- Adair P., Berguiga I. (2011). La causalité entre performance sociale et performance financière des institutions de microfinance de la région MENA (1998-2008) : une étude en panel. Les Cahiers de l'Association Tiers-Monde n° 26.
- Adaskou M., Hssoune A. (2021). Les déterminants de la viabilité financière des associations de microcrédit marocaines : Une analyse par données de panel (2003-2017). African Scientific Journal, n° 3, Vol 5, p. 477-501.
- Ait El Amria F., Attouch H. (2018). La performance du contrôle au pilotage : Une analyse dialogique des trajectoires stratégiques à la lumière des modèles interactifs et prospectifs. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, n° 6, p. 1110- 1127.
- Akesbi M., Boutillier S. (2021). La gouvernance des associations et son évolution : Une analyse fondée sur la théorie des organisations. Marché et organisations, n° 40, p. 71 à 101.
- Amaazoul H. (2018). Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion. Revue du Consolidation Comptable et de Management de la Performance, n° 2.
- Barometer, M. (2019). *Convergence* (10 ed.).
- Boubacar H. (2018). Internal governance mechanisms and the performance of decentralized financial systems in Niger. International Journal of Social Economics, Vol 45 n° 4, p. 629-643.
- Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance ?. Revue Française de Comptabilité, n° 269, Juillet-Août 1995, p. 61-65
- Charreaux G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance théories et faits, Paris, Economica, P.421-469.
- Cherkaoui A. (2019). Chapitre : 7 Gouvernance des entreprises : concept, corpus théoriques et mécanismes. p. 213-235.
- Cherkaoui Benslimane M., El Ansari M. (2020). La performance globale : Mesure et Pilotage: Une revue de littérature. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Vol 4 n° 2, p. 940-961.
- Chokkalingam T S V., Ramachandran T. (2015). The Perception of Donors on Existing Regulations and Code of Governance in Singapore on Charities and Non-Profit Organizations –A Conceptual Study. Asian Social Science, vol 11 n° 9.
- Couchoro k M., Gbandi T. (2018). Microfinance et pauvreté multidimensionnelle dans la communauté économique des Etats de l'Afrique et de l'Ouest (CEDEAO) : Une perspective macro-économique. Mondes en développement.
- Djefal S. (2004). Les ressorts de la microfinance entre marché et solidarité. Impact et pérennité des systèmes financiers décentralisés. Etude de cas en Afrique de l'Ouest (1980-2000). Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université lumière Lyon 2.
- Djoufouet F W et Nzongang J. (2020). Effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance au Cameroun. Journal of Academin Finance, Vol 11 n° 1, Spring.
- El Bakkouri A. (2021). Revue de Littérature du Concept « Performance Logistique » : Un Essai de Synthèse. European Scientific Journal, ESJ, p.210-228.
- El Moutaoukil A., Sadik A. (2017). La gouvernance dans les coopératives du secteur arganier dans la province Inezgane/Ait Melloul : Une étude documentaire. Revue de gestion et d'économie, Vol 5 n° 2, p.144-157.
- El-Nasharty H. (2022). The role of microfinance in poverty reduction : Countries experiences by regions 2000-2018. International Journal of social sciences and Economic Review, p.01-09.

Er Rays Y., Ait Lemqeddem H. (2021). Concept de la performance de la crise Covid-19 quelle ambiguïté ?. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol 5 n°3, p. 212-232.

Etapé-Dubreuil G., Torreguitart-Mirada C. (2015). Governance mechanisms, social performance disclosure and performance in microfinance: does legal status matter?. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 86 n° 1, p. 137–155.

Ezzahid E., Elouaourti Z. (2021). Financial inclusion, mobile banking, informal finance and financial exclusion : micro-level evidence from Morocco. *International Journal Of Social Economics*.

George N., Muiruri P M. (2022). Corporate Governance Practices and Financial Performance of Microfinance Institutions in Rwanda: A Case Study of Microfinance Inkingi Ltd. *Journal of Finance and Accounting*, p. 63-87

Ghatak M., Guinnane T W. (1999). The economics of lending with joint liability : theory and practice. *Journal of development Economics*.

Guérin I. (2015). La microfinance et ses dérivés, émanciper, discipliner ou exploiter ?. Éditions Demopolis.

Gupta N., Mirchandani A. (2019). Corporate governance and performance of Micro finance institutions recent global evidences. *Journal Of Management and Governance*.

Hamdani L. (2019). De la performance financière à la performance globale : Quels outils de mesure ?. *Revue marocaine de contrôle et de gestion*.

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

Hartarska V., Mersland R. (2012). Which governance mechanisms promote efficiency in reaching poor clients? Evidence from rated microfinance institutions. *European Financial Management*, Vol 18 n° 2, p. 218-239.

Hassainate M S., Zineelabidine M., Bahoussa A., Nafssi F. (2020). Les institutions de microfinance au Maroc : Mécanisme de gouvernance et mission sociale. *Revue de contrôle de la comptabilité et de l'audit*.

Issor Z. (2017). La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/ Proyética / Projectique*, Vol 2 n°17, p. 93-103.

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

Lacroix I., St-Arnaud P-O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, Vol 4 n° 3.

Madhar S. (2016). Corporate gouvernance et performance des entreprises : Cas des émetteurs marocains. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Groupe Institut Supérieur De Commerce Et d'Administration Des Entreprises.

Mersland R., Strøm Ø R. (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*. Vol 33 n° 4, p. 662–669.

Morduch J., (2000). The Microfinance Schism, *World Development*, n°4.

Mori N., Goloosorkhi S., Rando T., Hermes N. (2015). Board Composition and outreach performance of microfinance institutions : Evidence from East Africa. *Strategic change : Briefings in Entrepreneurial finance*.

Muller O., Uhde A. (2012). The impact o external governance quality on the economic and social success of microfinance institutions. *Int.J.Monetary Economics and Finance*, Vol 6.

Nawaz A., Iqbal S., Ehsan S. (2018). Does social performance drive corporate governance mechanism in case of Asian MFIs? An issue of endogeneity. *Global Business Review*, Vol 19 n° 4, p. 988–1012.

Ndione M. (2019). Déterminants de la performance des institutions de micro-crédits : UEMOA et BRICS. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Bourgogne Franche Comte.

Pesqueux y. (2004). La notion de performance globale. 5 forum international Ethics, Tunis, Tunisie.

Plaisance G. (2021). La contribution des mécanismes de gouvernance à la performance et à l'impact des organisations à but non lucratif. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Bordeaux.

Reynaud E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique?. Journée de l'AIMS sur le thème du développement durable, 15 mai, Angers.

Rherib N., ElAmili P., Ellioua H. (2021). Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard: Une revue de littérature ». *Revue Internationale du chercheur*, Vol 2 n° 1, p.185 – 205.

Sangar M. (2011). Le financement des institutions de microfinance (IMF) : Contraintes et liens avec la qualité des services aux clients une étude de cas au Mali. *Revue des sciences de gestion*. P. 157-162.

Shettima U., Dzolkarnaini N. (2018). Board characteristics and microfinance institutions' performance : Panel data evidence from Nigeria. *Journal of accounting in Emerging Economis*, Vol 8 n°2, p. 369-386.

Taji H., Radi B., Abaoubida M A. (2020). Impact de la performance sociale de l'entreprise sur la performance financière : cas des sociétés cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca». *Revue "Repères et Perspectives Economiques"*, Vol 4 n° 1, p.140-159

Takieddine A. (2016). *مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال*.

TchakouteTchuigoua H. (2010). L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-Saharienne. Centre Emmile Bernhein, Research Institute In Management Sciences.

Tlili A. (2019). La microfinance dans la région MENA entre performance financière et performance sociale : étude de cas de 18 IMF MPRA Paper 93594, University Library of Munich, Germany.

Van rooyen C., Stewart R., De Wet T. (2012). The impact of microfinance Sub-Sahara Africa : A systematic Review Of the evidence. *World Development*, Vol 40, n°11, p. 2249-2262.

Willems J., Anderson F.O., Jegers M., Renz D.O. (2016). A coalition perspective on non profit governance quality. Analyzing dimensions of influence in an exploratory comparative case analysis international society for third-sector research.

Youngang B. (2018). Mécanismes internes de gouvernance et pérennité des établissements de micro finance au Cameroun. *Revue Africaine de Management*, Vol 3 p. 134-152.

Youngang. B (2021) «Gouvernance Institutionnelle et Pérennité des Etablissements de Microfinance au Cameroun», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 2» pp : 1037-1061.

Zoukoua E A. (2005). La Gouvernance Des Associations : Quels Acteurs, Quels Mécanismes ?. *Comptabilité et Connaissances*.

Zoukoua E A. (2006). La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance: application au secteur associatif. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*.