

Gouvernance des institutions de microfinance au Niger : entre exigences théoriques et pratiques observées

Governance of Microfinance Institutions in Niger : Between Theoretical Requirements and Observed Practices

Maman Laouali Abdou Rafa

Doctorant en sciences économiques

Laboratoire d'Études et de Recherche sur l'Émergence Économique (LEREE)

École Doctorale Lettres, Arts, Sciences de l'Homme et de la Société (ED-LASH)

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG)

Université Abdou Moumouni de Niamey (Niger)

Date de soumission : 05/05/2026

Date d'acceptation : 30/06/2026

Pour citer cet article :

MAMAN LAOUALI A. R. (2026) «Gouvernance des institutions de microfinance au Niger : entre exigences théoriques et pratiques observées», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 76 - 107

Résumé

La gouvernance constitue un facteur déterminant de la performance et de la pérennité des institutions de microfinance (IMF). Au Niger, malgré leur contribution significative à l'inclusion financière et à la lutte contre la pauvreté, les IMF demeurent confrontées à de nombreuses difficultés liées à des insuffisances organisationnelles, à des crises de confiance et à des faiblesses structurelles de gouvernance. Cette étude vise à analyser les mécanismes de gouvernance mis en œuvre au sein des IMF nigériennes, à évaluer leur conformité aux standards reconnus de bonne gouvernance et à identifier les principales pistes d'amélioration. L'approche méthodologique adoptée repose sur une enquête menée auprès de vingt-six institutions de microfinance complétée par des entretiens réalisés avec des dirigeants et des acteurs de la régulation du secteur. Les résultats révèlent l'existence d'importantes insuffisances en matière de fonctionnement des organes de gouvernance, de transparence, de contrôle interne et de systèmes d'information. L'étude met également en évidence un écart significatif entre les exigences théoriques de la gouvernance et les pratiques observées sur le terrain. Les recommandations formulées portent notamment sur la professionnalisation des organes dirigeants, le renforcement des dispositifs de contrôle interne, la digitalisation des processus de gestion et l'amélioration du cadre réglementaire.

Mots-clés : Gouvernance, microfinance, institutions de microfinance, inclusion financière, Niger, contrôle interne.

Abstract

This article analyzes the governance of microfinance institutions (MFIs) in Niger by using both the theoretical framework of governance and the results of an empirical survey conducted among 26 MFIs. The historical evolution of the sector shows a structural fragility, marked by crises of confidence and weak professionalization of management bodies. The theoretical analysis highlights the requirements of sound governance: transparency, accountability, participation and control. The survey reveals a significant gap between these standards and actual practices, particularly with regard to members' participation, financial transparency and control systems. Recommendations are proposed to strengthen the viability and credibility of the sector.

Keywords : governance, microfinance institutions, Niger, transparency, internal control.

INTRODUCTION

Depuis le début des années 1990, la microfinance s'est progressivement imposée comme un instrument essentiel de développement économique et social dans les pays en développement. Face aux difficultés d'accès aux services bancaires classiques rencontrées par une grande partie de la population, les institutions de microfinance (IMF) jouent un rôle fondamental dans l'élargissement de l'inclusion financière, le financement des activités génératrices de revenus et la réduction de la pauvreté. Cette observation est cohérente avec les conclusions de Ngindu Kalombo et al. (2026), qui soulignent le rôle déterminant de l'inclusion financière dans le développement économique local.

Au Niger, la microfinance constitue aujourd'hui un levier important de la politique nationale d'inclusion financière. Les IMF permettent à des milliers de ménages, de petits producteurs agricoles, d'artisans et de micro entrepreneurs d'accéder à des services financiers adaptés à leurs besoins. Toutefois, malgré leur importance économique et sociale, ces institutions connaissent depuis plusieurs années des difficultés récurrentes caractérisées par des faillites, des retraits d'agréments, des crises de liquidité et une dégradation progressive de la confiance des sociétaires.

Ces dysfonctionnements soulèvent une interrogation fondamentale concernant la qualité de la gouvernance mise en œuvre au sein des IMF nigériennes. En effet, plusieurs travaux soulignent que les défaillances observées dans les institutions de microfinance trouvent souvent leur origine dans des insuffisances de gouvernance, notamment en matière de contrôle interne, de transparence, de gestion des risques et de fonctionnement des organes de décision (Labie, 2001 ; Armendáriz & Morduch, 2010).

Dans ce contexte, une question centrale se pose : dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance des institutions de microfinance au Niger sont-ils conformes aux standards internationaux de bonne gouvernance et comment influencent-ils leur capacité à assurer simultanément leur viabilité financière et leur mission sociale ?

L'objectif général de cette recherche est d'évaluer les pratiques de gouvernance observées au sein des IMF nigériennes et d'identifier les principaux leviers susceptibles de renforcer leur performance institutionnelle et leur durabilité. Plus spécifiquement, il s'agit :

- d'analyser l'organisation et le fonctionnement des organes de gouvernance ;
- d'évaluer les mécanismes de transparence et de participation des sociétaires ;
- d'examiner les dispositifs de contrôle interne ;
- d'apprécier le niveau de modernisation des systèmes d'information ;

- de formuler des recommandations opérationnelles visant à améliorer la gouvernance du secteur.

Pour atteindre ces objectifs, une démarche méthodologique exploratoire a été retenue. Elle combine une enquête quantitative menée auprès de vingt-six institutions de microfinance et des entretiens qualitatifs réalisés avec des responsables d'IMF et des acteurs de la supervision du secteur.

L'article est structuré en cinq parties. Après cette introduction, la première partie présente la revue de littérature et le cadre théorique de la gouvernance des IMF. La deuxième partie expose la méthodologie de recherche. La troisième partie présente les résultats empiriques. La quatrième partie discute les principaux enseignements de l'étude. Enfin, la cinquième partie formule des recommandations et ouvre des perspectives de recherche futures.

1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

1.1. La gouvernance : concepts et fondements

La gouvernance constitue aujourd'hui un concept central dans l'analyse des organisations. Initialement développée dans le domaine des grandes entreprises, elle s'est progressivement étendue aux organisations coopératives, aux associations, aux institutions financières et aux organismes publics.

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2015), la gouvernance désigne l'ensemble des relations entre les dirigeants, les organes de contrôle, les propriétaires et les autres parties prenantes d'une organisation. Elle définit les mécanismes de prise de décision, de contrôle, de responsabilité et de transparence destinés à assurer une gestion efficace et durable.

Dans le secteur de la microfinance, la gouvernance revêt une importance particulière en raison de la double mission assignée aux institutions concernées. Contrairement aux banques commerciales traditionnelles dont l'objectif principal demeure la rentabilité financière, les IMF poursuivent simultanément des objectifs économiques et sociaux. Elles doivent garantir leur viabilité financière tout en favorisant l'inclusion financière des populations vulnérables.

Selon Labie (2001), la gouvernance des IMF peut être définie comme l'ensemble des mécanismes permettant de garantir l'équilibre entre la mission sociale et la performance financière de l'institution. Une gouvernance efficace permet ainsi de réduire les risques de dérive institutionnelle, d'améliorer la qualité des services financiers et de renforcer la confiance des sociétaires et des partenaires financiers.

Les crises observées dans plusieurs systèmes de microfinance africains démontrent que la qualité de la gouvernance constitue l'un des principaux déterminants de la pérennité institutionnelle. Les difficultés rencontrées par de nombreuses IMF sont souvent associées à des défaillances dans la composition des conseils d'administration, à l'absence de contrôle interne efficace, à des conflits d'intérêts ou encore à des insuffisances en matière de transparence.

1.2. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976) constitue l'un des fondements majeurs de l'analyse de la gouvernance. Cette approche repose sur l'existence d'une relation contractuelle entre un principal (propriétaire ou sociétaire) et un agent (dirigeant) chargé d'agir en son nom.

Selon cette théorie, les intérêts des dirigeants peuvent diverger de ceux des propriétaires, générant ainsi des coûts d'agence. Les dirigeants peuvent être tentés de privilégier leurs intérêts personnels au détriment des objectifs de l'organisation. Afin de limiter ces comportements opportunistes, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de surveillance et de contrôle.

Dans les institutions de microfinance, les problèmes d'agence apparaissent fréquemment en raison de la dispersion des sociétaires, de leur faible niveau d'information et de la complexité croissante des opérations financières. Les conseils d'administration, les comités spécialisés, les dispositifs de contrôle interne et les audits constituent autant d'instruments destinés à réduire les asymétries d'information et à protéger les intérêts des membres.

L'application de cette théorie au contexte nigérien permet de comprendre certaines insuffisances observées dans le fonctionnement des IMF, notamment lorsque les organes de gouvernance existent formellement mais ne jouent pas pleinement leur rôle de supervision.

1.3. La théorie des parties prenantes

Contrairement à la théorie de l'agence qui privilégie essentiellement la relation entre propriétaires et dirigeants, la théorie des parties prenantes proposée par Freeman (1984) adopte une vision plus large de la gouvernance.

Cette approche considère que l'organisation doit tenir compte des intérêts de l'ensemble des acteurs affectés par ses activités ou susceptibles d'influencer sa performance. Ces acteurs comprennent notamment les clients, les salariés, les fournisseurs, les partenaires financiers, les autorités de régulation et les communautés locales.

Dans le secteur de la microfinance, cette théorie apparaît particulièrement pertinente. Les IMF ne peuvent se limiter à la satisfaction de leurs sociétaires. Elles doivent également répondre aux attentes des emprunteurs, des bailleurs de fonds, des autorités de supervision et des populations bénéficiaires.

La gouvernance devient alors un mécanisme de conciliation entre des intérêts parfois divergents. Une participation active des sociétaires, une communication transparente et une meilleure prise en compte des besoins des clients constituent autant de facteurs susceptibles d'améliorer la légitimité et la performance des IMF.

Les travaux de Cornforth (2004) montrent notamment que les organisations coopératives qui parviennent à associer efficacement leurs parties prenantes bénéficient généralement d'une plus grande stabilité institutionnelle et d'une meilleure résilience face aux crises.

1.4. L'approche institutionnelle

La théorie institutionnelle met l'accent sur l'influence de l'environnement réglementaire, culturel et social sur le comportement des organisations.

Selon DiMaggio et Powell (1983), les organisations tendent à adopter des pratiques similaires sous l'effet des contraintes réglementaires, des normes professionnelles et des pressions exercées par leur environnement.

Dans le cas des institutions de microfinance, le cadre réglementaire joue un rôle déterminant dans la structuration de la gouvernance. Au sein de l'Union Monétaire Ouest-Africaine (UMOA), les IMF sont soumises à des règles prudentielles définies par la BCEAO et appliquées par les autorités nationales de supervision.

Toutefois, plusieurs études montrent que l'existence d'un cadre réglementaire ne garantit pas nécessairement l'efficacité de la gouvernance. Dans de nombreux pays africains, les institutions adoptent parfois une conformité essentiellement formelle aux exigences réglementaires sans que les pratiques réelles ne soient véritablement transformées.

Cette situation semble particulièrement observable dans plusieurs IMF nigériennes où les organes de gouvernance existent juridiquement mais disposent de capacités limitées pour exercer pleinement leurs responsabilités.

1.5. Revue des travaux empiriques sur la gouvernance des IMF

Les recherches consacrées à la gouvernance des institutions de microfinance se sont considérablement développées au cours des deux dernières décennies.

Hartarska (2005) démontre que la qualité de la gouvernance influence significativement la performance financière et sociale des IMF. Les institutions dotées de mécanismes de contrôle efficaces obtiennent généralement de meilleurs résultats en matière de rentabilité et de qualité du portefeuille.

Mersland et Strøm (2009) soulignent l'importance de la composition du conseil d'administration et montrent que la présence d'administrateurs indépendants améliore la supervision des dirigeants.

Armendáriz et Morduch (2010) insistent quant à eux sur la nécessité de préserver l'équilibre entre mission sociale et viabilité financière. Selon ces auteurs, les défaillances de gouvernance constituent l'un des principaux facteurs expliquant les crises observées dans les systèmes de microfinance.

En Afrique subsaharienne, plusieurs études mettent en évidence des difficultés similaires. Lafourcade et al. (2005) observent que de nombreuses IMF présentent des faiblesses importantes en matière de contrôle interne, de gestion des risques et de transparence.

Plus récemment, des travaux réalisés en Afrique de l'Ouest montrent que la gouvernance demeure l'un des principaux défis du secteur de la microfinance malgré les réformes réglementaires engagées depuis plusieurs années.

Concernant le Niger, les recherches demeurent relativement limitées. Les travaux d'Abdou (2025) mettent en évidence l'existence d'un décalage important entre les exigences réglementaires et les pratiques effectives observées dans les institutions de microfinance. L'auteur souligne notamment la faiblesse des organes de contrôle, l'insuffisance des systèmes d'information et le faible niveau de professionnalisation des conseils d'administration.

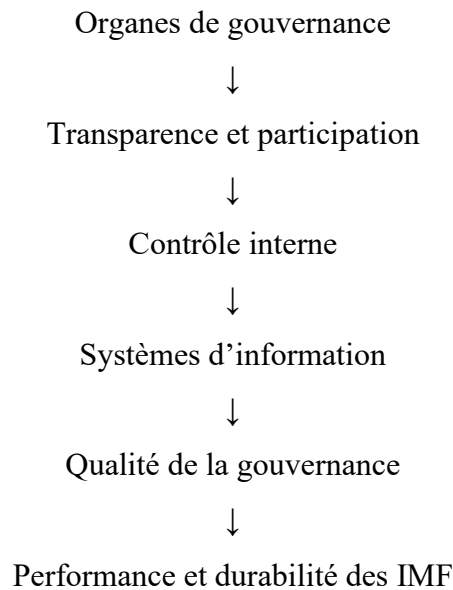
1.6. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

À partir des enseignements de la littérature, cette étude retient quatre dimensions essentielles de la gouvernance :

- la qualité des organes de gouvernance ;
- la transparence et la participation ;
- l'efficacité du contrôle interne ;
- la modernisation des systèmes d'information.

Ces dimensions sont considérées comme des facteurs susceptibles d'influencer directement la qualité globale de la gouvernance et, par conséquent, la performance et la durabilité des institutions de microfinance.

Le modèle conceptuel retenu peut être présenté comme suit :



Sur cette base, les hypothèses suivantes sont formulées :

H1 : L'existence d'un conseil d'administration actif et fonctionnel améliore la qualité de la gouvernance des IMF.

H2 : Une plus grande transparence favorise la participation des sociétaires et renforce la légitimité institutionnelle.

H3 : L'existence d'un dispositif de contrôle interne indépendant améliore la performance organisationnelle des IMF.

H4 : La modernisation des systèmes d'information contribue à renforcer l'efficacité de la gouvernance et la qualité du pilotage institutionnel.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1. Positionnement de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire à visée descriptive et analytique. Elle cherche à comprendre les pratiques de gouvernance mises en œuvre au sein des institutions de microfinance (IMF) au Niger et à évaluer leur degré de conformité aux principes reconnus de bonne gouvernance.

Le choix d'une approche exploratoire se justifie par le caractère encore relativement peu documenté de la gouvernance des IMF dans le contexte nigérien. Malgré l'importance croissante du secteur de la microfinance dans les politiques d'inclusion financière, peu de

travaux empiriques ont été consacrés à l'analyse approfondie des mécanismes de gouvernance qui conditionnent la performance et la pérennité de ces institutions.

La recherche adopte une approche mixte combinant des données quantitatives issues d'un questionnaire et des données qualitatives recueillies à travers des entretiens semi-directifs. Cette complémentarité méthodologique permet de mieux comprendre les réalités observées et de renforcer la robustesse des résultats obtenus.

2.2. Présentation du terrain d'étude

Le secteur de la microfinance au Niger connaît une évolution contrastée. Après une phase d'expansion rapide dans les années 1990 et 2000, plusieurs crises ont conduit à la disparition ou à la restructuration de nombreuses institutions. Malgré les efforts d'assainissement entrepris par les autorités monétaires et nationales, les IMF continuent de faire face à d'importants défis liés à leur gouvernance, à leur rentabilité et à leur capacité à remplir leur mission sociale.

Au moment de l'étude, le secteur est composé d'institutions présentant des tailles, des formes juridiques et des niveaux de développement très variables. Cette diversité constitue un terrain particulièrement pertinent pour l'analyse des pratiques de gouvernance.

2.3. Population cible et échantillonnage

La population de référence est constituée de l'ensemble des institutions de microfinance officiellement agréées au Niger.

L'enquête a été adressée à quarante-quatre institutions identifiées à partir des bases de données disponibles auprès des autorités de supervision et des organisations professionnelles du secteur.

Parmi ces institutions, vingt-six ont fourni des réponses complètes et exploitables, représentant un taux de réponse de 59,1 %. Ce taux demeure satisfaisant au regard des contraintes généralement rencontrées dans les enquêtes institutionnelles menées auprès des organisations financières.

L'échantillon retenu comprend :

- des mutuelles d'épargne et de crédit ;
- des coopératives financières ;
- des réseaux mutualistes ;
- des sociétés anonymes de microfinance ;
- des institutions indépendantes de petite taille.

La prédominance des structures mutualistes dans l'échantillon reflète fidèlement la configuration du secteur nigérien de la microfinance.

Le mode d'échantillonnage retenu est un échantillonnage raisonné fondé sur l'accessibilité des institutions et leur volonté de participer à l'étude. Bien que cette méthode ne permette pas une généralisation statistique stricte des résultats à l'ensemble de la population, elle demeure adaptée à une recherche exploratoire visant à identifier les principales tendances observables.

2.4. Instrument de collecte des données

La collecte des données quantitatives a été réalisée à l'aide d'un questionnaire structuré élaboré à partir des principaux critères de gouvernance identifiés dans la littérature scientifique et dans les recommandations des organismes internationaux spécialisés dans la microfinance.

Le questionnaire comporte quinze indicateurs regroupés en quatre dimensions principales :

a) La gouvernance institutionnelle

Cette dimension vise à évaluer l'existence d'un conseil d'administration, la fréquence des réunions, la présence de comités spécialisés et le niveau de professionnalisation des administrateurs.

b) La transparence et la participation

Cette dimension mesure l'organisation des assemblées générales, la participation effective des sociétaires, la diffusion de l'information financière et la qualité de la communication institutionnelle.

c) Le contrôle interne

Cette composante analyse l'existence d'un dispositif de contrôle interne, la présence d'un comité d'audit, la réalisation d'audits réguliers et l'indépendance des fonctions de contrôle.

d) Les systèmes d'information

Cette dimension porte sur le niveau d'informatisation, la qualité des outils de gestion, la disponibilité des données et les capacités de reporting.

Afin de compléter les données quantitatives, des entretiens semi-directifs ont également été réalisés auprès de dirigeants d'IMF, d'administrateurs, de responsables opérationnels et d'acteurs de la supervision du secteur.

Ces entretiens ont permis d'approfondir certaines problématiques identifiées à travers les questionnaires et de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les institutions.

2.5. Validité et fiabilité de l'étude

La construction du questionnaire repose sur les principaux travaux académiques consacrés à la gouvernance des institutions financières et des organisations coopératives.

Les indicateurs retenus sont directement inspirés des recommandations formulées par :

- la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) ;
- le Microfinance Information Exchange (MIX) ;
- les travaux académiques de Labie (2001), Hartarska (2005) et Mersland et Strøm (2009).

Avant son administration définitive, le questionnaire a fait l'objet d'une phase de prétest auprès de plusieurs professionnels du secteur afin de vérifier la compréhension des questions et leur pertinence au regard des réalités locales.

Les observations recueillies ont permis d'améliorer la formulation de certaines questions et de renforcer la cohérence de l'instrument de collecte.

2.6. Méthodes d'analyse des données

Les données collectées ont été analysées selon une approche descriptive.

L'analyse statistique repose principalement sur les fréquences, les pourcentages et les comparaisons entre catégories d'institutions.

Cette approche vise avant tout à identifier les tendances dominantes en matière de gouvernance et à mettre en évidence les principales faiblesses du secteur.

Les données qualitatives issues des entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique permettant de compléter l'interprétation des résultats quantitatifs.

Cette triangulation méthodologique contribue à renforcer la crédibilité des conclusions formulées.

2.7. Considérations éthiques

La participation à l'enquête reposait sur le volontariat.

Les répondants ont été informés des objectifs de la recherche et de l'utilisation strictement scientifique des informations recueillies.

L'anonymat des institutions et des personnes interrogées a été garanti afin de favoriser la sincérité des réponses et de préserver la confidentialité des données.

2.8. Limites méthodologiques

Comme toute recherche empirique, cette étude présente certaines limites qu'il convient de reconnaître.

Premièrement, la taille relativement réduite de l'échantillon limite les possibilités de généralisation statistique des résultats.

Deuxièmement, les informations recueillies reposent en partie sur des déclarations des responsables des IMF, ce qui peut introduire un biais de perception ou de désirabilité sociale.

Troisièmement, l'absence d'analyses statistiques avancées ne permet pas de tester rigoureusement les relations causales entre les différentes dimensions de la gouvernance et la performance institutionnelle.

Enfin, les contraintes de disponibilité des données financières détaillées n'ont pas permis d'intégrer certains indicateurs de performance susceptibles d'enrichir davantage l'analyse.

Malgré ces limites, l'étude fournit des enseignements utiles sur les pratiques de gouvernance des IMF nigériennes et constitue une base pertinente pour de futures recherches plus approfondies.

3. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Les résultats de l'enquête permettent d'évaluer les pratiques de gouvernance observées au sein des institutions de microfinance (IMF) nigériennes à travers quatre dimensions essentielles : la gouvernance institutionnelle, la transparence et la participation, le contrôle interne ainsi que les systèmes d'information.

L'analyse met en évidence des écarts significatifs entre les exigences théoriques de bonne gouvernance et les pratiques effectivement observées sur le terrain.

3.1. Structure décisionnelle et organes de gouvernance

3.1.1. Formes juridiques des IMF enquêtées

L'analyse révèle que plus de 80 % des institutions interrogées sont constituées sous forme de mutuelles ou de coopératives d'épargne et de crédit. Les sociétés anonymes représentent environ 11 % de l'échantillon tandis que les autres formes juridiques demeurent marginales.

Cette prédominance du modèle mutualiste est cohérente avec l'histoire du développement de la microfinance au Niger. Toutefois, ce mode d'organisation implique des exigences particulières en matière de gouvernance puisque les sociétaires sont simultanément propriétaires et bénéficiaires des services proposés.

Selon la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984), une telle configuration nécessite des mécanismes efficaces de participation et de représentation afin d'assurer l'alignement des intérêts entre les dirigeants et les membres.

3.1.2. Existence et fonctionnement des conseils d'administration

Les résultats montrent que près de 90 % des IMF disposent formellement d'un conseil d'administration.

À première vue, ce résultat pourrait être interprété comme un signe positif de conformité réglementaire. Toutefois, l'analyse approfondie des pratiques révèle une réalité plus nuancée.

En effet, seulement un tiers des institutions interrogées déclarent organiser des réunions régulières de leur conseil d'administration au moins une fois par trimestre.

Par ailleurs, plusieurs dirigeants interrogés reconnaissent que certaines réunions se limitent à l'approbation de décisions préparées par la direction exécutive sans véritable débat stratégique.

Cette situation met en évidence une différence importante entre l'existence formelle des organes de gouvernance et leur efficacité réelle.

Ces résultats rejoignent les observations formulées par DiMaggio et Powell (1983) dans le cadre de l'approche institutionnelle. Les organisations tendent souvent à adopter des structures conformes aux exigences réglementaires sans que celles-ci produisent nécessairement les effets attendus sur les pratiques de gestion.

3.1.3. Absence de comités spécialisés

L'étude révèle également que moins de 20 % des IMF disposent de comités spécialisés tels que le comité d'audit, le comité des risques, le comité de stratégie, le comité de rémunération.

Cette faiblesse constitue un indicateur préoccupant du niveau de professionnalisation de la gouvernance.

Dans les institutions financières modernes, les comités spécialisés jouent un rôle essentiel dans l'analyse des risques, le suivi des performances et le contrôle des activités opérationnelles.

L'absence de ces mécanismes réduit considérablement la capacité du conseil d'administration à exercer efficacement ses fonctions de supervision.

3.1.4. Interprétation des résultats

Ces constats permettent de valider partiellement l'hypothèse H1 selon laquelle l'existence d'un conseil d'administration actif améliore la qualité de la gouvernance.

Si les organes de gouvernance existent juridiquement dans la majorité des IMF, leur fonctionnement demeure souvent insuffisant pour garantir une supervision efficace de la direction.

Le problème principal ne réside donc pas dans l'absence d'organes de gouvernance mais dans leur faible niveau d'activité et de professionnalisation.

3.2. Participation des sociétaires et transparence

3.2.1. Assemblées générales et participation des membres

L'enquête montre que 65 % des IMF organisent effectivement une assemblée générale annuelle conformément aux dispositions réglementaires.

Toutefois, le taux de participation des sociétaires demeure faible.

Dans la majorité des cas, moins de 40 % des membres participent effectivement aux assemblées générales.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation :

- la faible culture de gouvernance coopérative ;
- l'insuffisance de communication ;
- l'éloignement géographique des membres ;
- le manque d'intérêt pour les questions de gestion.

Cette faible participation réduit la capacité des sociétaires à exercer leur rôle de contrôle démocratique.

3.2.2. Communication financière

L'étude révèle que seulement 30 % des institutions diffusent systématiquement leurs états financiers auprès de leurs membres.

Cette situation limite fortement la transparence et empêche les sociétaires d'apprécier objectivement la situation financière de leur institution.

Plus préoccupant encore, 55 % des répondants estiment que les informations communiquées par les dirigeants sont insuffisantes pour permettre un suivi satisfaisant de la gestion.

Ces résultats traduisent l'existence d'importantes asymétries d'information entre dirigeants et sociétaires.

Selon Jensen et Meckling (1976), de telles asymétries constituent l'une des principales sources des coûts d'agence.

3.2.3. Conséquences sur la confiance institutionnelle

Le déficit de transparence observé contribue directement à fragiliser la confiance des membres.

Plusieurs crises ayant affecté le secteur de la microfinance au Niger au cours des dernières décennies ont été associées à des difficultés de communication financière et à une mauvaise circulation de l'information.

L'absence de transparence favorise également les rumeurs, les conflits internes et les retraits massifs de dépôts observés lors de certaines crises institutionnelles.

3.2.4. Validation de l'hypothèse H2

Les résultats obtenus confirment largement l'hypothèse H2.

La transparence apparaît comme un facteur déterminant de la participation des sociétaires et de la légitimité des organes dirigeants.

Les IMF qui communiquent davantage avec leurs membres semblent bénéficier d'une participation plus élevée aux assemblées générales et d'une meilleure stabilité institutionnelle.

3.3. Contrôle interne et gestion des risques

3.3.1. Existence des dispositifs de contrôle interne

Les résultats montrent que près de 70 % des IMF ne disposent pas d'un service de contrôle interne distinct des fonctions opérationnelles.

Dans de nombreux cas, les activités de contrôle sont assurées par les mêmes personnes responsables de la gestion quotidienne.

Cette situation crée un risque élevé de conflits d'intérêts et réduit considérablement l'efficacité du contrôle.

3.3.2. Fonction audit

Moins de 25 % des institutions interrogées disposent d'un comité d'audit actif.

Par ailleurs, seulement 20 % réalisent régulièrement des missions d'audit interne.

Ces chiffres apparaissent particulièrement faibles pour des institutions dont l'activité repose sur la gestion de ressources financières appartenant au public.

Selon les standards internationaux de gouvernance financière, l'audit interne constitue l'un des principaux outils de prévention des risques opérationnels et des fraudes.

3.3.3. Impact sur la maîtrise des risques

Les entretiens réalisés mettent en évidence plusieurs conséquences directes de ces insuffisances notamment la faiblesse du suivi des crédits, l'augmentation des impayés, l'erreurs comptables, la détection tardive des irrégularités, la vulnérabilité aux fraudes.

Ces difficultés contribuent à expliquer les contre-performances observées dans certaines institutions.

3.3.4. Validation de l'hypothèse H3

Les résultats obtenus confirment l'importance du contrôle interne dans la qualité de la gouvernance.

Les IMF disposant de mécanismes de contrôle plus développés présentent généralement une meilleure organisation administrative et une gestion plus rigoureuse.

L'hypothèse H3 est donc globalement validée.

3.4. Systèmes d'information et outils de pilotage

3.4.1. Niveau de digitalisation

L'analyse révèle que 65 % des IMF continuent d'utiliser principalement des registres manuels pour l'enregistrement des opérations.

Cette situation reflète un retard important dans la transformation numérique du secteur. Les résultats obtenus rejoignent également les travaux de Hebiosso et Hounkou (2026), selon lesquels les innovations numériques contribuent à renforcer la fiabilité des données et la transparence au sein des institutions de microfinance.

3.4.2. Fiabilité des systèmes d'information

Seules 30 % des IMF considèrent disposer d'un système d'information fiable.

Plus préoccupant encore, seulement deux institutions, soit environ 8 % de l'échantillon, disposent d'une plateforme permettant la consolidation des données en temps réel.

Cette faiblesse limite fortement les capacités de pilotage et de prise de décision.

3.4.3. Conséquences opérationnelles

L'insuffisance des systèmes d'information engendre plusieurs difficultés telles que la lenteur du traitement des opérations, la faible qualité du reporting, les difficultés de suivi des crédits, les erreurs de saisie, les difficultés de supervision.

Ces contraintes réduisent l'efficacité globale de la gouvernance et compliquent le travail des organes de contrôle.

3.4.4. Validation de l'hypothèse H4

Les résultats montrent clairement que les IMF les mieux équipées en outils numériques présentent généralement une meilleure qualité de gestion et une plus grande transparence.

L'hypothèse H4 est ainsi largement confirmée.

3.5. Synthèse générale des résultats

L'analyse globale met en évidence trois constats majeurs.

Premièrement, les IMF nigériennes disposent généralement des structures formelles de gouvernance exigées par la réglementation, mais ces structures demeurent insuffisamment opérationnelles.

Deuxièmement, les mécanismes de transparence et de contrôle apparaissent particulièrement faibles, ce qui accroît les risques de dysfonctionnement institutionnel.

Troisièmement, le retard observé dans la modernisation des systèmes d'information limite fortement les capacités de gestion et de supervision.

Ces résultats confirment l'existence d'un écart significatif entre les principes théoriques de bonne gouvernance et les pratiques observées au sein des IMF nigériennes.

Ils soulignent également la nécessité de renforcer simultanément les dimensions humaines, organisationnelles et technologiques de la gouvernance afin d'améliorer durablement la performance et la résilience du secteur.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette recherche était d'évaluer les pratiques de gouvernance des institutions de microfinance (IMF) au Niger et d'apprécier leur conformité aux standards généralement admis en matière de bonne gouvernance. Les résultats obtenus mettent en évidence plusieurs insuffisances structurelles qui affectent la capacité des IMF à assurer simultanément leur viabilité financière et leur mission sociale.

Cette section vise à interpréter les principaux résultats à la lumière des cadres théoriques mobilisés et des travaux empiriques existants.

4.1. Une gouvernance essentiellement formelle : confirmation de l'approche institutionnelle

L'un des principaux enseignements de cette étude réside dans l'écart observé entre les structures formelles de gouvernance et leur fonctionnement réel.

Les résultats montrent que la grande majorité des IMF disposent d'un conseil d'administration conformément aux exigences réglementaires. Cependant, peu de ces organes exercent effectivement leurs responsabilités stratégiques et de contrôle.

Cette situation confirme largement les enseignements de l'approche institutionnelle développée par DiMaggio et Powell (1983). Selon ces auteurs, les organisations ont tendance à adopter les structures prescrites par leur environnement réglementaire afin d'obtenir une légitimité institutionnelle, sans pour autant transformer profondément leurs pratiques internes. Dans le cas des IMF nigériennes, l'existence des organes de gouvernance apparaît souvent davantage comme une exigence réglementaire que comme un véritable mécanisme de pilotage stratégique.

Cette observation rejoint les conclusions de plusieurs études réalisées dans d'autres pays africains.

Lafourcade et al. (2005) soulignent notamment que de nombreuses institutions de microfinance en Afrique subsaharienne présentent des dispositifs de gouvernance conformes aux exigences légales mais insuffisamment opérationnels pour garantir une supervision efficace.

Les résultats de notre étude confirment que cette problématique demeure particulièrement présente dans le contexte nigérien.

4.2. Les limites de la gouvernance mutualiste dans les IMF nigériennes

La prédominance des structures mutualistes observée dans l'échantillon constitue une caractéristique importante du secteur de la microfinance au Niger.

En théorie, les mutuelles offrent plusieurs avantages en matière de gouvernance :

- participation démocratique ;
- proximité avec les bénéficiaires ;
- alignement entre propriétaires et usagers ;
- meilleure prise en compte des besoins sociaux.

Toutefois, les résultats de l'enquête révèlent que ces avantages potentiels sont rarement pleinement exploités.

Le faible taux de participation des sociétaires aux assemblées générales limite considérablement l'efficacité du contrôle démocratique.

Cette situation rejoint les observations formulées par Cornforth (2004), selon lesquelles les organisations coopératives sont souvent confrontées à un paradoxe de gouvernance : bien que

fondées sur des principes participatifs, elles peinent fréquemment à mobiliser durablement leurs membres.

Dans plusieurs IMF étudiées, les sociétaires apparaissent davantage comme des bénéficiaires de services financiers que comme de véritables acteurs de la gouvernance.

Cette faible implication contribue à renforcer la concentration du pouvoir entre les mains d'un nombre restreint de dirigeants.

4.3. Les asymétries d'information : confirmation de la théorie de l'agence

Les résultats obtenus concernant la transparence et la communication institutionnelle permettent également d'apporter un éclairage intéressant à travers la théorie de l'agence.

Selon Jensen et Meckling (1976), les asymétries d'information constituent l'une des principales sources de conflits entre les dirigeants et les propriétaires d'une organisation.

Dans les IMF étudiées, plusieurs indicateurs témoignent de l'existence de telles asymétries :

- faible diffusion des états financiers ;
- insuffisance de l'information communiquée aux sociétaires ;
- faible compréhension des décisions stratégiques ;
- absence de reporting régulier.

Ces éléments limitent la capacité des membres à évaluer les performances de leur institution et à exercer efficacement leur pouvoir de contrôle.

Les résultats obtenus corroborent ainsi les travaux de Hartarska (2005), qui démontre que les institutions caractérisées par une meilleure transparence présentent généralement de meilleures performances financières et sociales.

Ils confirment également que la transparence constitue un levier essentiel de renforcement de la confiance dans les institutions financières coopératives.

4.4. Le contrôle interne : principal maillon faible de la gouvernance

Parmi les différentes dimensions étudiées, le contrôle interne apparaît comme l'un des domaines les plus préoccupants.

Les faibles taux observés concernant l'existence de services de contrôle interne, la présence de comités d'audit, la réalisation d'audits réguliers ; traduisent une insuffisance importante des mécanismes de surveillance.

Cette situation est particulièrement préoccupante dans un secteur où les institutions gèrent l'épargne de populations souvent vulnérables.

Les travaux de Mersland et Strøm (2009) soulignent que la qualité des dispositifs de contrôle constitue l'un des déterminants majeurs de la performance institutionnelle des IMF.

Les résultats de notre recherche confirment cette analyse. Ces résultats corroborent les conclusions de Djeudja et Yang (2026), qui montrent que la qualité de l'information financière des établissements de microfinance dépend davantage de l'effectivité des mécanismes de contrôle que de leur simple existence formelle.

Les entretiens réalisés montrent que plusieurs difficultés opérationnelles observées dans certaines institutions trouvent leur origine dans l'insuffisance des mécanismes de contrôle.

Les problèmes de suivi du portefeuille de crédit, les erreurs comptables ou encore certaines situations de fraude auraient pu être détectés plus rapidement grâce à des dispositifs de contrôle mieux structurés.

Ainsi, l'amélioration du contrôle interne apparaît comme une priorité stratégique pour le renforcement durable du secteur.

4.5. La transformation numérique : un enjeu majeur de modernisation

L'étude met également en évidence un retard significatif dans l'adoption des technologies de l'information.

La persistance de systèmes manuels dans une majorité d'IMF constitue une contrainte importante pour la qualité de l'information financière, la gestion des risques, la supervision, la prise de décision.

Ces résultats rejoignent les conclusions de plusieurs recherches récentes consacrées à la digitalisation de la microfinance en Afrique.

Les innovations technologiques permettent aujourd'hui l'automatisation des processus, l'amélioration du suivi des crédits, la réduction des coûts opérationnels, l'amélioration de la qualité des données et le renforcement de la transparence.

Les IMF nigériennes qui ont investi dans des systèmes informatiques performants semblent bénéficier d'une meilleure maîtrise de leurs opérations et d'une plus grande capacité de pilotage.

La transformation numérique apparaît ainsi comme un facteur déterminant de modernisation de la gouvernance.

4.6. Une gouvernance insuffisante pour soutenir pleinement la mission sociale

L'un des principaux enseignements de cette étude réside dans le constat selon lequel les insuffisances de gouvernance affectent directement la capacité des IMF à remplir leur mission sociale.

La microfinance repose traditionnellement sur un double objectif :

- assurer la viabilité financière de l'institution ;
- favoriser l'inclusion financière des populations exclues.

Comme le soulignent Armendáriz et Morduch (2010), cet équilibre demeure fragile et nécessite des mécanismes de gouvernance robustes.

Lorsque la gouvernance est défaillante, les institutions sont davantage exposées aux crises financières, aux conflits internes, aux pertes de confiance, aux difficultés de croissance.

Ces risques compromettent directement leur capacité à servir durablement les populations ciblées.

Les résultats obtenus montrent que l'amélioration de la gouvernance ne constitue pas seulement un objectif de conformité réglementaire.

Elle représente également une condition essentielle de réalisation de la mission sociale des IMF.

4.7. Apports de la recherche

Cette étude apporte plusieurs contributions à la littérature sur la gouvernance des institutions de microfinance.

Premièrement, elle fournit des données empiriques récentes sur un contexte encore peu documenté, celui des IMF nigériennes.

Deuxièmement, elle met en évidence l'existence d'un décalage important entre les exigences réglementaires et les pratiques effectives de gouvernance.

Troisièmement, elle confirme la pertinence des principales théories de la gouvernance pour l'analyse du secteur de la microfinance.

Enfin, elle identifie plusieurs leviers d'amélioration susceptibles de renforcer durablement la performance et la résilience des institutions étudiées.

4.8. Synthèse de la discussion

Dans l'ensemble, les résultats obtenus confirment que la gouvernance constitue l'un des principaux déterminants de la pérennité des institutions de microfinance.

Les difficultés observées au sein des IMF nigériennes ne résultent pas uniquement de contraintes financières ou économiques. Elles trouvent également leur origine dans des insuffisances institutionnelles touchant la gouvernance, le contrôle interne, la transparence et les systèmes d'information.

L'amélioration de ces différentes dimensions apparaît donc comme une condition indispensable au développement durable du secteur de la microfinance au Niger.

5. RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

Les résultats de cette étude mettent en évidence plusieurs insuffisances susceptibles de compromettre la pérennité des institutions de microfinance (IMF) au Niger. Afin de renforcer leur gouvernance et leur capacité à remplir durablement leur mission économique et sociale, plusieurs recommandations peuvent être formulées.

5.1. Professionnaliser les organes de gouvernance

La première priorité concerne le renforcement des capacités des conseils d'administration.

Les administrateurs jouent un rôle central dans l'orientation stratégique, la supervision de la direction et la maîtrise des risques. Or, les résultats de l'enquête montrent que de nombreux conseils d'administration ne disposent pas toujours des compétences nécessaires pour exercer efficacement ces responsabilités.

Il apparaît donc nécessaire :

- d'organiser des programmes réguliers de formation des administrateurs ;
- d'élaborer des guides de gouvernance adaptés au secteur ;
- d'introduire des critères de compétence dans la sélection des administrateurs ;
- de promouvoir la présence d'administrateurs indépendants lorsque cela est possible.

La professionnalisation des organes de gouvernance contribuerait à améliorer la qualité des décisions stratégiques et à renforcer la surveillance des activités opérationnelles.

5.2. Généraliser les comités spécialisés

L'étude a mis en évidence la faible présence de comités spécialisés au sein des IMF.

Afin d'améliorer l'efficacité de la gouvernance, il est recommandé de rendre progressivement obligatoire la mise en place de :

- comités d'audit ;
- comités de gestion des risques ;
- comités de stratégie ;

- comités de suivi des performances.

Ces structures permettraient d'améliorer l'analyse des risques et la qualité du contrôle exercé par les conseils d'administration.

5.3. Renforcer la transparence et la participation des sociétaires

La gouvernance mutualiste repose fondamentalement sur la participation active des membres.

Les IMF devraient ainsi :

- améliorer la communication institutionnelle ;
- diffuser systématiquement leurs états financiers ;
- organiser régulièrement des séances d'information ;
- renforcer la sensibilisation des sociétaires à leurs droits et obligations ;
- utiliser les outils numériques pour améliorer les échanges avec les membres.

Une meilleure transparence contribuerait à restaurer la confiance et à renforcer la légitimité des organes dirigeants.

5.4. Consolider les dispositifs de contrôle interne

L'amélioration du contrôle interne constitue probablement le chantier le plus urgent.

Les autorités de supervision et les dirigeants des IMF devraient veiller à :

- créer des fonctions de contrôle interne indépendantes ;
- renforcer les audits internes ;
- systématiser les contrôles périodiques ;
- formaliser les procédures opérationnelles ;
- développer une culture de gestion des risques.

Ces mesures permettraient de réduire les risques de fraude, d'erreurs et de mauvaise gestion.

5.5. Accélérer la transformation numérique

La modernisation des systèmes d'information représente un levier majeur d'amélioration de la gouvernance.

Les IMF devraient progressivement :

- abandonner les systèmes manuels ;
- adopter des logiciels de gestion intégrés ;
- automatiser les processus de reporting ;
- renforcer la sécurité des données ;
- développer des solutions de services financiers numériques.

Cette transformation permettrait d'améliorer la qualité de l'information, la rapidité des traitements et l'efficacité de la supervision.

5.6. Renforcer la supervision du secteur

Les autorités de régulation disposent également d'un rôle essentiel dans l'amélioration de la gouvernance.

À cet effet, il conviendrait :

- d'intensifier les missions de contrôle ;
- d'améliorer le suivi des indicateurs prudentiels ;
- de renforcer les sanctions applicables en cas de manquement ;
- d'accompagner les IMF dans la mise en œuvre des bonnes pratiques de gouvernance.

Une supervision efficace contribue à prévenir les crises et à renforcer la stabilité du système financier.

5.7. Promouvoir une culture de gouvernance responsable

Au-delà des dispositifs institutionnels, l'amélioration durable de la gouvernance nécessite une évolution des comportements organisationnels.

Les IMF doivent progressivement développer une culture de responsabilité, une culture de transparence, une culture de redevabilité, une culture de performance, une culture de gestion des risques.

Ces valeurs constituent le socle d'une gouvernance efficace et durable.

6. LIMITES DE L'ÉTUDE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

6.1. Limites de l'étude

Comme toute recherche empirique, cette étude présente certaines limites qui doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats.

Premièrement, l'échantillon retenu demeure relativement limité. Bien que les vingt-six institutions ayant participé à l'enquête représentent une part significative du secteur, les résultats ne peuvent être généralisés avec certitude à l'ensemble des IMF du Niger.

Deuxièmement, les données collectées reposent principalement sur les déclarations des répondants. Malgré les précautions méthodologiques adoptées, certaines réponses peuvent avoir été influencées par un biais de perception ou un souci de valorisation de l'institution.

Troisièmement, l'étude privilégie une approche descriptive. L'absence d'analyses économétriques ou statistiques avancées ne permet pas de mesurer précisément l'intensité des relations entre les mécanismes de gouvernance et la performance institutionnelle.

Quatrièmement, les contraintes liées à la disponibilité des données financières détaillées n'ont pas permis d'intégrer certains indicateurs de performance susceptibles d'enrichir davantage l'analyse.

Enfin, l'étude est réalisée dans un contexte national spécifique caractérisé par des réalités institutionnelles, économiques et réglementaires particulières. Les résultats obtenus doivent donc être interprétés à la lumière de ce contexte.

6.2. Perspectives de recherche

Les limites identifiées ouvrent plusieurs pistes de recherche futures.

Les travaux ultérieurs pourraient notamment :

- élargir l'échantillon à l'ensemble des IMF agréées ;
- réaliser des comparaisons régionales au sein de l'UEMOA ;
- étudier l'impact de la gouvernance sur la performance financière ;
- analyser les effets de la digitalisation sur la gouvernance ;
- développer des modèles économétriques permettant de tester les relations causales entre gouvernance et performance.

De telles recherches contribueraient à approfondir la compréhension des facteurs de succès des institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest.

7. IMPLICATIONS THÉORIQUES, MANAGÉRIALES ET POLITIQUES

7.1. Implications théoriques

Cette recherche contribue à enrichir la littérature relative à la gouvernance des institutions de microfinance dans les pays en développement, en particulier dans les contextes africains encore insuffisamment documentés.

Les résultats obtenus confirment la pertinence de la théorie de l'agence pour expliquer les difficultés liées aux asymétries d'information observées entre les dirigeants et les sociétaires. Ils montrent également que la théorie des parties prenantes demeure particulièrement adaptée à l'analyse des IMF en raison de leur double mission économique et sociale.

Par ailleurs, l'étude met en évidence l'intérêt de l'approche institutionnelle pour comprendre le décalage existant entre les exigences réglementaires et les pratiques effectives de gouvernance. Les IMF nigériennes apparaissent souvent conformes aux prescriptions

réglementaires sur le plan formel sans que cette conformité ne se traduise systématiquement par une amélioration des pratiques de gestion.

Ces résultats rejoignent plusieurs travaux récents qui soulignent que l'efficacité de la gouvernance dans les IMF dépend non seulement de l'existence des mécanismes de contrôle mais également de leur mise en œuvre effective et de leur adaptation au contexte institutionnel.

Enfin, cette recherche propose un cadre d'analyse intégrant simultanément les organes de gouvernance, la transparence, le contrôle interne et les systèmes d'information comme déterminants de la qualité de la gouvernance des IMF.

7.2. Implications managériales

Les résultats obtenus présentent plusieurs enseignements pratiques pour les dirigeants et administrateurs des institutions de microfinance.

Premièrement, la simple existence d'un conseil d'administration ne suffit pas à garantir une gouvernance efficace. Les organes de gouvernance doivent disposer de compétences techniques adaptées et participer activement au pilotage stratégique de l'institution.

Deuxièmement, la transparence apparaît comme un facteur essentiel de confiance et de stabilité. Les IMF gagneraient à renforcer la diffusion de l'information financière et à développer des mécanismes de communication régulière avec leurs sociétaires.

Troisièmement, l'étude confirme l'importance du contrôle interne comme instrument de prévention des risques. Les institutions qui disposent d'un contrôle interne structuré et indépendant sont généralement mieux préparées à faire face aux risques opérationnels et financiers.

Quatrièmement, la transformation numérique constitue désormais un enjeu stratégique majeur. Les tendances récentes du secteur de la microfinance en Afrique montrent que la digitalisation améliore la qualité du pilotage, la gestion des risques et la transparence institutionnelle.

7.3. Implications pour les autorités publiques et les régulateurs

Les résultats de cette étude présentent également un intérêt pour les autorités de régulation et les décideurs publics.

Les difficultés observées au sein des IMF montrent que la stabilité du secteur ne dépend pas uniquement du respect des ratios prudentiels. Elle repose également sur la qualité des mécanismes de gouvernance.

Les autorités de supervision pourraient ainsi :

- renforcer l'évaluation qualitative de la gouvernance lors des missions de contrôle ;
- développer des référentiels de bonnes pratiques adaptés aux IMF ;
- promouvoir la formation continue des administrateurs ;
- encourager la mutualisation de certains outils numériques ;
- renforcer les exigences relatives au contrôle interne et à l'audit.

Dans un contexte où le secteur de la microfinance joue un rôle central dans les politiques d'inclusion financière, l'amélioration de la gouvernance constitue un levier majeur de stabilité financière et de protection des déposants.

7.4. Contribution spécifique de l'étude

La principale contribution de cette recherche réside dans la mise en évidence d'un paradoxe de gouvernance au sein des IMF nigériennes.

Alors que les réformes réglementaires ont permis une amélioration progressive des dispositifs institutionnels, les pratiques de gouvernance demeurent encore largement perfectibles. L'étude montre que les difficultés du secteur relèvent moins d'un déficit réglementaire que d'un déficit d'effectivité des mécanismes de gouvernance.

Cette conclusion ouvre des perspectives importantes pour les futures politiques publiques et pour les programmes de renforcement des capacités destinés aux institutions de microfinance.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La microfinance occupe aujourd'hui une place essentielle dans les stratégies d'inclusion financière et de lutte contre la pauvreté au Niger. Toutefois, la pérennité des institutions de microfinance dépend largement de la qualité de leur gouvernance.

L'objectif de cette étude était d'analyser les mécanismes de gouvernance mis en œuvre au sein des IMF nigériennes et d'évaluer leur conformité aux standards de bonne gouvernance généralement admis.

Les résultats obtenus mettent en évidence plusieurs insuffisances importantes. Bien que la plupart des institutions disposent formellement des organes de gouvernance requis par la réglementation, leur fonctionnement demeure souvent limité. Les mécanismes de transparence restent insuffisants, les dispositifs de contrôle interne apparaissent fragiles et les systèmes d'information accusent un retard significatif en matière de modernisation.

L'analyse montre également que ces insuffisances contribuent à fragiliser la performance institutionnelle et à limiter la capacité des IMF à remplir durablement leur mission sociale.

Les résultats obtenus confirment la pertinence des principaux cadres théoriques mobilisés. La théorie de l'agence met en évidence les effets des asymétries d'information observées entre dirigeants et sociétaires. La théorie des parties prenantes souligne l'importance de la participation et de la transparence. Enfin, l'approche institutionnelle permet d'expliquer le décalage constaté entre les exigences réglementaires et les pratiques effectives.

Au-delà de ces constats, cette recherche met en évidence la nécessité d'engager des réformes ambitieuses visant à professionnaliser les organes de gouvernance, renforcer le contrôle interne, améliorer la transparence et accélérer la transformation numérique du secteur.

La gouvernance ne doit pas être perçue comme une simple exigence réglementaire. Elle constitue un levier stratégique de performance, de résilience et de crédibilité. Dans un contexte où les défis économiques et sociaux demeurent importants, le renforcement de la gouvernance apparaît comme une condition indispensable à la consolidation du secteur de la microfinance et à la réalisation durable de sa mission d'inclusion financière au Niger.

ANNEXE 1 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Tableau 1 : Évaluation globale de la gouvernance des IMF enquêtées

Dimension analysée	Indicateur principal	Résultat observé
Gouvernance institutionnelle	IMF disposant d'un conseil d'administration	90%
Gouvernance institutionnelle	Conseils se réunissant au moins trimestriellement	33%
Gouvernance institutionnelle	IMF disposant de comités spécialisés	20%
Participation et transparence	IMF organisant une AG annuelle	65%
Participation et transparence	Taux moyen de participation des sociétaires	< 40 %
Participation et transparence	Diffusion systématique des états financiers	30%
Participation et transparence	Sociétaires jugeant l'information insuffisante	55%
Contrôle interne	IMF disposant d'un comité d'audit actif	25%
Contrôle interne	IMF réalisant des audits internes réguliers	20%
Contrôle interne	IMF disposant d'un service de contrôle interne autonome	30%
Systèmes d'information	IMF utilisant encore des registres manuels	65%
Systèmes d'information	IMF disposant d'un SI fiable	30%
Systèmes d'information	IMF disposant d'un système connecté en temps réel	8%

Source : Enquête de l'auteur (2025).

Tableau 2 : Forces et faiblesses de la gouvernance des IMF

Forces observées	Faiblesses observées
Existence formelle des organes de gouvernance	Faible fonctionnement effectif des conseils
Respect global des exigences réglementaires	Absence de professionnalisation des administrateurs
Présence d'assemblées générales dans plusieurs IMF	Faible participation des sociétaires
Début de digitalisation dans certaines IMF	Retard technologique important
Volonté d'amélioration exprimée par les dirigeants	Contrôle interne insuffisant

Source : Analyse de l'auteur.

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteur

Tableau 3 : Validation des hypothèses

Hypothèse	Résultat
H1 : Un conseil d'administration actif améliore la gouvernance	Partiellement validée
H2 : La transparence favorise la participation des sociétaires	Validée
H3 : Le contrôle interne améliore la performance organisationnelle	Validée
H4 : La digitalisation améliore la gouvernance	Validée

Source : Résultats de l'enquête.

BIBLIOGRAPHIE

Abdou, R. (2025). *La gouvernance et la performance des institutions de microfinance au Niger*. Thèse de doctorat DBA, Université Paris-Panthéon-Assas.

African Development Bank. (2024). *African Economic Outlook 2024*. Abidjan : African Development Bank.

Amzil, M., Tourabi, A., Soufi, H., & Lachgar, A. (2026). Transformation digitale de la commande publique : vers une gouvernance publique agile et inclusive. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 7(2).

Armendáriz, B., & Morduch, J. (2010). *The economics of microfinance* (2nd ed.). Cambridge, MA : MIT Press.

Bakker, A., Schaveling, J., & Nijhof, A. (2014). Governance and microfinance institutions. *Corporate Governance*, 14(5), 637–652.

Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). (2023). *Rapport annuel sur la finance inclusive dans l'UEMOA*. Dakar : BCEAO.

CGAP. (2023). *Governance practices in African microfinance institutions*. Washington, DC : Consultative Group to Assist the Poor.

Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston : Pitman.

Gupta, N., & Mirchandani, A. (2020). Corporate governance and performance of microfinance institutions: Recent global evidences. *Journal of Management and Governance*, 24(4), 891–915.

Hartarska, V. (2005). Governance and performance of microfinance institutions in Central and Eastern Europe and the newly independent states. *World Development*, 33(10), 1627–1643.

Hebiosso, J. R., & Hounkou, C. E. (2026). Innovativité de la blockchain et institutions de microfinance : une transformation de la fiabilité perçue des données comptables au Bénin. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 7(5).

Hossain, S., Galbreath, J., Hasan, M. M., & Randøy, T. (2024). Family governance and social performance in MFIs. *Corporate Governance: An International Review*, 32(1), 45–67.

International Monetary Fund (IMF). (2024). *Financial sector assessment program: West African Monetary Union*. Washington, DC : IMF.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

- Labie, M. (2001). Corporate governance in microfinance organizations: A long and winding road. *Management Decision*, 39(4), 296–301.
- Lafourcade, A. L., Isern, J., Mwangi, P., & Brown, M. (2005). *Overview of the outreach and financial performance of microfinance institutions in Africa*. Washington, DC : CGAP.
- Lapenu, C., & Zeller, M. (2001). *Distribution, growth and performance of microfinance institutions in Africa, Asia and Latin America*. IFPRI Discussion Paper. Washington, DC : International Food Policy Research Institute.
- Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking and Finance*, 33(4), 662–669.
- Ngindu Kalombo, A., Matembela Ilunga, M., & Lukusa Kasanda, M. (2026). Inclusion financière et dynamisation de l'économie locale : étude de cas de la ville de Kananga. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 7(2).
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2015). *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Paris : Éditions OCDE.
- Sabri, B., & Mouhacine, H. (2026). La gouvernance douanière à l'ère de l'interdépendance : régulation, adaptation et souveraineté. *Revue Internationale du Chercheur*, 7(1).
- Salifu, I. (2024). *Corporate governance practices and microfinance sustainability*. Doctoral thesis, Birmingham City University.
- UNCDF. (2023). *Digital finance and financial inclusion in West Africa*. New York : United Nations Capital Development Fund.
- World Bank. (2022). *Financial inclusion and governance in Sub-Saharan Africa*. Washington, DC : World Bank.