



Analyse de la performance et des outils de contrôle des Institutions de Microfinance au Bénin

Analysis of Microfinance Institutions' Performance and Monitoring Tools in Benin.

Lin Martial OBAME BIYOGHE

Docteur en Sciences de Gestion

Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion (CREG – EA 4580)

Université de Pau et des Pays de l'Adour (E2S - UPPA)

obamemartial@yahoo.fr

Emmanuelle CARGNELLO-CHARLES

Maitre de Conférences en Sciences de Gestion - HDR

Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion (CREG – EA 4580)

Université de Pau et des Pays de l'Adour (E2S - UPPA)

Emmanuelle.cargnello@univ-pau.fr

Date de soumission : 07/03/2020

Date d'acceptation : 20/04/2020

Pour citer cet article :

OBAME BIYOGHE L. & CARGNELLO-CHARLES E. (2020) « Analyse de la performance et des outils de contrôle des Institutions de Microfinance au Bénin », Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 1» pp : 1 - 32



Résumé :

Depuis les années 2000, plusieurs auteurs considèrent que la stratégie des Institutions de Microfinance (IMF) consiste à atteindre de manière simultanée et complémentaire un double objectif économique et social (Labie, 2004). Cependant, aucune recherche n'a étudié la pertinence de cette approche duale de la performance. Notre recherche aborde cette question à partir d'une analyse de la performance des IMF au Bénin. Une étude qualitative menée auprès des cadres-dirigeants au sein de 14 établissements de microfinance relève plusieurs résultats mettant en lumière de nouvelles perspectives et élargissements de la conception double de la performance en microfinance dans cet environnement particulier.

Mots clés : Performance – Microfinance – Objectifs stratégiques– Contrôle – Environnement

Abstract:

Since the first half of the 2000s, several authors consider that the performance strategies of Microfinance Institutions (MFIs) consist of simultaneously achieving a complementary dual economic and social objective (Labie, 2004). However, no research has analyzed the relevance of this dual approach to performance, in the case of MFIs in Benin. Our research addresses this question based on an analysis of the performance of MFIs in Benin. A qualitative study conducted among senior executives of 14 microfinance institutions brings to light several results, new perspectives as well as broadening the dual concept approach of microfinance performance in this particular environment.

Key words: Performance – Microfinance – Strategic objective – control – Environment



Introduction

Des notions récurrentes et partagées apparaissent pour définir la notion de performance. Autour de ce concept gravitent des éléments de mesure, comme l'efficacité et l'efficience. Mot à caractère polysémique, la définition classique de la performance renvoie à l'idée d'accomplissement, voire de dépassement d'un objectif (Quéval, 2004). En sciences de gestion, la performance peut être vue comme un « mot valise », comme le souligne Lebas (1995). Dans le domaine de la microfinance et selon l'idéologie dominante, la performance consiste à répondre à un objectif stratégique double qui se veut économique et social (Labie, 2004). Dans ce contexte, l'objectif économique cherche à atteindre au sein d'une institution de microfinance (IMF) un équilibre économique et financier afin d'accéder à l'autofinancement dans un marché de plus en plus concurrentiel, et l'objectif social tend à répondre de manière adaptée aux besoins de financement et d'épargne des populations indigentes (Dugas-Iregui, 2007).

Pour nombre d'IMF au Bénin, on peut faire le constat d'une réelle difficulté à faire coexister cette dimension double, économique et sociale de la performance en microfinance. Dans ce contexte, on peut se demander si ces deux objectifs sont véritablement prioritaires pour les IMF béninoises. Afin d'analyser cette question, une enquête a été menée auprès de 14 IMF béninoises, dans le but d'identifier les différentes perceptions et particularités de la performance en microfinance, par les professionnels cadres-dirigeants. L'objectif de cette recherche est donc de nous interroger sur l'écart potentiel qu'il peut y avoir entre les grandes tendances théoriques traditionnellement admises en microfinance en matière de performance et celles observées auprès des praticiens au Bénin.

L'article comprend deux parties. La première, conceptuelle, présente l'approche duale de la performance qui découle des objectifs stratégiques des IMF, ainsi que les moyens de contrôle mis en place. La seconde partie, empirique, développe la méthodologie de la recherche, les résultats et leur discussion.

1. Le cadre conceptuel

La littérature en microfinance des années 2000 consacre une approche de la performance des IMF marquée par la prédominance d'une logique duale (Boyé, Hajdenberg Poursat, Munnich, Pinel, 2006, p.149), c'est-à-dire basée sur la recherche d'un équilibre entre efficacité



économique et responsabilité sociale. Cette conception duale de la performance des IMF s'est toutefois construite à partir de faits liés à l'histoire moderne de la microfinance et de ses institutions.

Sur le plan idéologique, il existe un véritable débat conceptuel qui porte essentiellement sur deux visions divergentes de la performance en microfinance, deux stratégies différentes en termes d'objectifs, incarnées par l'opposition entre la pensée « *institutionalist* » et la pensée « *welfarist* » (Dugas-Iregui, 2007). La première porte sur des prérogatives économiques, et la seconde porte sur la réalisation des objectifs sociaux. Cette opposition est si marquée qu'elle a été qualifiée de « schisme de la microfinance » par Morduch (2000)ⁱ.

Aussi, avant de répondre à notre problématique générale qui porte sur l'écart potentiel entre la vision théorique duale de la performance et celle des professionnels de la microfinance, il est important de présenter les principes fondateurs des courants « *welfarist* » et « *institutionalist* » en tant que socle théorique de la performance des IMF. Pour chacun de ces courants, nous ferons une présentation de leurs fondements théoriques, nous analyserons leurs motivations souvent liées à un contexte historique et géographique, et nous soulèverons les implications institutionnelles et managériales qui en découleront.

1.1 Evolutions de la notion de performance en microfinance

En microfinance, les objectifs de performance poursuivis par les IMF ont connu diverses évolutions sur le plan conceptuel depuis les premières innovations apportées au microcrédit par Muhammad Yunus dans la première moitié des années 1970. Les aspirations originelles de la microfinance développées par Yunus sont en effet portées par un objectif social réel, incarné par l'inclusion financière des plus pauvres. À cette approche idéologique volontariste de la microfinance, l'action des IMF est confrontée aux difficultés inévitables de gestion que connaissent toutes les organisations modernes, c'est-à-dire le respect et l'intégration des règles de rationalité et de bonne gouvernance essentielles pour assurer leur pérennisation, leur indépendance économique et financière, et leur développement. Ainsi, pour une gestion à la fois efficace et efficiente des IMF, des contraintes budgétaires y seront incorporées afin de renforcer leur viabilité sur un marché micro-financier devenu de plus en plus concurrentiel (Servet et *al.*, 2005 ; Tchakoute Tchuigoua, 2012).



Dans nombre de pays en développement, et en Afrique en particulier, plusieurs travaux de recherches mettent en évidence une interdépendance entre les objectifs sociaux et les prérogatives économiques dans la conception et l'analyse de la performance des IMF (Kandem, Piot-Lepetit, Nzongang, 2012). Ces travaux soulignent notamment le caractère impératif de l'atteinte d'un équilibre économique et financier dans la gestion des IMF afin de garantir une action sociale durable (Djonkamla, 2013)ⁱⁱ. En effet, si l'objectif social est considéré comme fondamental et intrinsèque à la microfinance (Lapenu et al., 2004), cette mission sociale reste aujourd'hui difficilement envisageable sans la présence effective d'une performance économique et financière qui la conditionne.

1.1.1 L'approche « institutionalist » en microfinance

Les institutionnalistes recherchent en priorité l'équilibre économique et financier comme objectif unique de la performance des IMF. Ils œuvrent pour la création d'institutions financières qui doivent être en priorité viables, afin de servir les pauvres, mal ou peu servis par le système financier classique (Woller, Dunford et Woodworth, 1999). Les institutionnalistes s'appuient sur une approche plus commerciale de la microfinance, par la création d'économies d'échelle basées sur une étendue importantes d'opérations (Dugas-Iregui, 2007). Dans ce cas de figure, la performance de l'IMF doit être envisagée avec des prérogatives économiques et financières. Pour les institutionnalistes, les IMF doivent aspirer à l'autosuffisance économique et financière de manière à sortir de la dépendance des donateurs et autres subventions publiques peu stables. Dans le cas du Bénin, il existe des sources de financements sans garanties de renouvellement de la part de nombre de bailleurs privés, généralement étrangers, ou encore par des subventions de l'État béninois qui restent sélectives et ponctuelles sans garanties de reconduite. Face à ces difficultés, l'objectif reste prioritairement l'autonomie économique et financière des IMF. La performance est d'abord un résultat économique et financier chiffré, équilibré, et si possible positif. Dans ce sens, l'activité d'une IMF doit permettre de dégager un profit, essentiel à sa survie et à son développement.

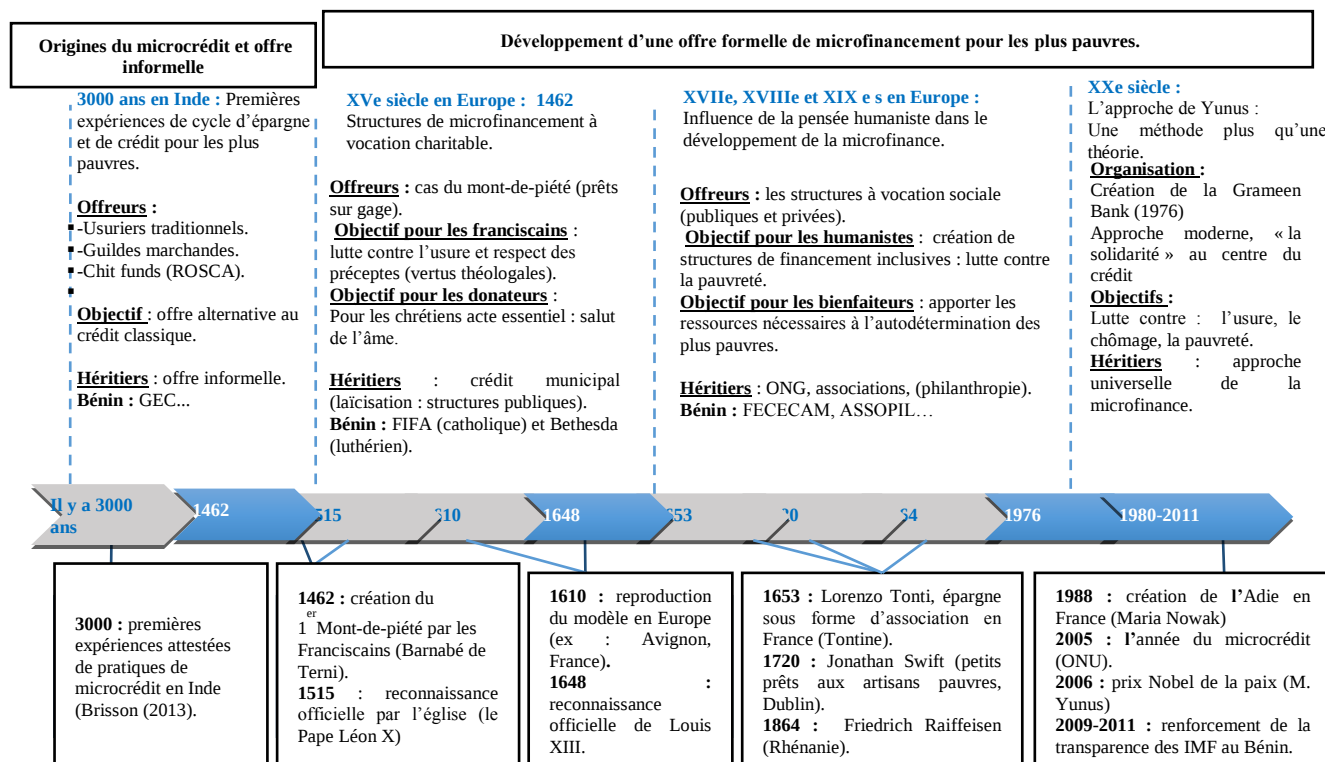
1.1.2 L'approche « welfarist » en microfinance

L'approche « welfarist », apparaît à la fin des années 1990 en réponse au caractère dérivant et « mercantiliste » de l'approche « institutionalist » (Dugas-Iregui, 2007). Les welfaristes comme leur nom l'indique vient de l'anglais « welfare » qui se traduit en



français par « assistance » ou « bien-être ». Ils vont notamment rechercher l'amélioration du mieux-être des individus en situation de grande pauvreté en mettant à leur disposition les ressources nécessaires à leur autonomisation économique à travers le développement d'une offre de microcrédits et d'épargne adaptée (Asselin et Dauphin, 2000). Ce courant se base sur l'objectif originel de la microfinance prôné par Muhammad Yunus, portant sur l'élaboration d'un système financier au service des plus pauvres. Cette approche repose sur la théorie de la responsabilité sociale vis-à-vis de la clientèle afin de répondre à ses attentes (Carroll, 1979). En effet, cette école de pensée évalue la performance de l'IMF du point de vue du client à travers la portée sociale de l'action de ces institutions ou « *outreach* » (Lafourcade, Isern, Mwangi et Brown, 2005). Cela passe par l'analyse d'impact ou « *assessment impact* » de cette action sur la condition économique et sociale des plus pauvres (Hulme et Mosley, 1996 ; Montalieu, 2002), comme notamment l'augmentation du niveau de revenu et l'amélioration des conditions de vie des clients les plus pauvres. Dans ce sens, être une IMF performante se résume par la mise en œuvre effective d'un certain nombre d'actions économiques avec une portée sociale. Pour les *welfaristes*, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs sociaux poursuivis au niveau de la clientèle.

Les motivations qui sous-tendent cette vision de la performance des IMF sont multiples. Elles sont notamment héritées de l'histoire du microcrédit et de ses évolutions en microfinance (cf. figure 1).

Figure 1 : Évolution progressive du microcrédit, d'une vocation charitable à un objectif social.**Source : auteurs**

En effet, les sources d'influences qui ont notamment nourri l'approche « *welfarist* » en microfinance sont riches de contributions et sont de plusieurs ordres. On peut les classer en trois grandes influences. D'abord, si les premières formes de microcrédit ont été recensées environ 1000 ans avant notre ère et sont basées sur des comportements socioéconomiques multimillénaires fondés sur des mécanismes de solidarité communautaires (avec notamment le cas des guildes marchandes en Inde), les premières institutions formelles de microcrédits ont été créées au XV^{ème} siècle en Europe et viennent du domaine de la religion avec la création du premier Mont-de-piété par le franciscain Barnabé de Terni en 1462. Ces institutions offraient des petites sommes d'argent (oboles) aux personnes les plus pauvres et s'appuyaient sur le principe du prêt sur gage. Aussi, pour financer leurs différents prêts, ces structures faisaient appel à la notion de charité chrétienne, au travers la collecte de l'aumône auprès des croyants fortunés de cette époque. Au Bénin, différentes structures de microfinance résultent d'organismes ou d'associations à vocation religieuse telles que l'ONG Bethesda (cf. figure 1). Ensuite, au siècle des lumières vont apparaître et se développer les premières institutions de microcrédits à vocation philanthropique avec l'humanisme comme principeⁱⁱⁱ. Cette approche se base sur l'idée de redonner à chaque individu les moyens



intellectuels, matériels et financiers lui permettant de s'assurer à la fois un certain niveau de dignité et d'autodétermination ou « *empowerment* ». Au Bénin, plusieurs structures de microfinance fondent leurs stratégies d'actions autour de ce principe^{iv}. Enfin, l'approche *welfarist* soutient aussi largement les politiques d'aides publiques au développement. Ainsi, dès la première moitié du XIX^{ème} siècle vont se développer en Europe des moyens matériels, humains et financiers mis à disposition par les États et les collectivités locales afin de permettre aux populations économiquement les plus défavorisées d'accéder à des prêts financiers à travers des mécanismes directs et indirects de financements publics. Cette aide de l'Etat s'illustre par exemple au Bénin, par des fonds publics mis à disposition depuis 2007, comme les programmes du Micro Crédit aux Plus Pauvres (MCPPE).

Ces trois influences sont résumées dans le tableau 1.

Tableau 1 : les différentes catégories d'influences de l'approche *welfarist* en microfinance.

	L'influence de la religion	L'influence de la pensée humaniste	L'influence des politiques publiques sociales
Profils	<u>Types d'organisations</u> : Religieux : moines, prêtres... <u>Motivation</u> : Apporter une assistance financière aux plus démunis. <u>Objectif</u> : Lutte contre la misère et les éléments de paupérisation (pratiques d'usure). <u>Types de financements</u> : petits prêts d'argent (oboles). <u>Système de Garanties</u> : Gage.	<u>Types d'organisations</u> : Associations-ONG et autres organisations à vocation caritative. <u>Motivation</u> : apporter une assistance financière aux individus indigents via le microcrédit. <u>Objectif</u> : endiguer la pauvreté <u>Types de financements</u> : Microcrédits. <u>Système de Garanties</u> : Qualité du projet d'investissement de l'impétrant ou client-emprunteur.	<u>Types d'organisations</u> : IMF subventionnées... <u>Motivation</u> : motivations à la fois humaniste et sociale. <u>Objectif</u> : Lutte contre la pauvreté et le chômage. <u>Types de financements</u> : Microcrédits. <u>Système de Garanties</u> : Qualité du projet (business plan).
Promoteurs	Chrétiens : croyants. <u>Motivation</u> : Respect des préceptes religieux (faire preuve de charité par l'aumône, « don d'argent »). <u>Objectif</u> : Le salut de l'âme (absolution des péchés). <u>Types de financements</u> : Montants non définis : « aumônes ». <u>Système de Garanties</u> : Aucune garantie : faire confiance aux professionnels de la religion.	Philanthropes. <u>Motivation</u> : Respect des principes humanistes. <u>Objectif</u> : philanthropique (aide à l'autodétermination). <u>Types de financements</u> : Donations, lignes de crédit. <u>Système de Garanties</u> : Niveau de professionnalisation de l'IMF.	État, collectivités, départements... <u>Motivation</u> : lutter contre le chômage (encourager l'entrepreneuriat). <u>Objectif</u> : lutte contre le chômage et la pauvreté (mendicité, etc.). <u>Types de financements</u> : Montants proportionnels à la taille du projet (financements directs ou indirects). <u>Système de Garanties</u> : Niveau de professionnalisation de l'IMF et la portée de son action.

Source : auteurs



1.2 Les déterminants d'une approche multidimensionnelle de la performance des IMF

Pour répondre à notre problématique qui consiste à chercher à appréhender la perception de la performance des IMF par les professionnels de la microfinance au Bénin et à la comparer au modèle prédominant de la littérature, nous nous sommes largement appuyés sur les différentes théories portant sur la performance des organisations. Les choix théoriques qui y ont été retenus reposent sur une vision de la performance qui se veut à la fois plurielle au niveau des buts recherchés par l'organisation, et multivariée au niveau des indicateurs permettant son évaluation. Dans ce sens-là, notre étude de la performance des IMF a été analysée de manière très large, sans contrainte par rapport à une conception particulière. Nous avons introduit des paramètres d'analyse qui viennent à la fois des cadres théoriques choisis portés par une approche large de la performance comme le tableau prospectif de Norton et Kaplan (1992) et des moyens de contrôles variés comme le défend le modèle proposé par Simons (1995).

1.2.1 Le choix de recourir aux leviers de contrôle de Simons (1995) dans l'analyse de la performance des IMF au Bénin

Anthony (1988) définit le contrôle comme le processus par lequel « les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ». Pour leur part, Burlaud et Simon, (2006, p. 20), abordent le contrôle de gestion dans l'organisation comme « un système finalisé de régulation des comportements », afin de garantir que les décisions et les options stratégiques s'appliquent de manière efficace voire efficiente par tous les acteurs de l'organisation. Pour Anthony (1988), le contrôle de gestion est une activité qui vise à la maîtrise de la conduite rationnelle ou raisonnable d'une organisation dans toutes ses composantes à la fois structurelle, technique et sociale. Par ailleurs, dans l'hypothèse d'un environnement considéré comme incertain, Simons (1995) propose d'élargir l'approche d'Anthony, en introduisant la notion de leviers de contrôle, qui sont des instruments d'ajustement permettant de gérer la tension entre la création de valeur et le contrôle de cette valeur, en maintenant ou en modifiant l'activité de l'organisation et de la stratégie. L'auteur classe ses différents leviers de contrôle en quatre grandes catégories : les systèmes de croyance ou « *belief systems* », les systèmes de frontières ou « *Boundary systems* », les systèmes de contrôle diagnostic ou « *diagnostic control systems* » et les systèmes de contrôle interactif ou « *interactive control Systems* » (cf. tableau 2).

Tableau 2 : les leviers de contrôle de Simons (1995)

Types de contrôle Fonctions	<i>Belief systems</i>	<i>Boundary systems</i>	<i>Diagnostic control systems</i>	<i>Interactive control Systems</i>
Définitions	Maintenir sous contrôle l'engagement : ➤ à la vision, ➤ aux valeurs centrales, ➤ aux définitions de la mission, ➤ aux documents de la vision d'entreprise, ➤ aux crédos et formulations de l'organisation de l'objectif.	Aussi appelé contrôle par la fixation de limites qu'une organisation se fixe afin qu'elle puisse circonscrire le champ des actions et des compétences au sein de l'organisation : ➤ codes de conduite, ➤ méthodes de planification stratégique prédéfinies, ➤ directives opérationnelles, ...	Ils sont mis en place par une entreprise de manière qu'elle puisse optimiser ses résultats et que le travail soit effectué : ➤ mesure de la productivité, ➤ normes d'évaluation,...	Favorisés par les organisations apprenantes qui utilisent ces leviers pour le repérage : ➤ des nouvelles idées, ➤ le déclenchement de nouveaux apprentissages, ➤ et le positionnement de l'organisation pour l'avenir.

Source : Simons (1995)

1.2.2 Le recours à l'usage du Tableau de Bord Prospectif (TBP) de Kaplan et Norton (1992)

Pour exploiter la vision multidimensionnelle et transversale de la performance des IMF en pays Dahomey, nous avons choisi le tableau de bord prospectif (TBP) de Kaplan et Norton (1992) comme outil de suivi de la performance.

Le TBP également appelé «*Balanced scorecard* (BSC en anglais) ou encore tableau de bord équilibré permet de suivre la stratégie d'une organisation à partir d'objectifs clairs, équilibrés et en harmonie afin de garantir *in fine* sa performance. La stratégie est élaborée autour de quatre axes composés d'éléments financiers traditionnels, mais également d'indicateurs non financiers pour évaluer la performance d'une entreprise sur le court, moyen ou le long terme : l'axe financier, l'axe processus interne, l'axe apprentissage et innovation et l'axe clients (cf. tableau 3).

Tableau 3 : le tableau de Bord Prospectif de Kaplan et Norton (1992)

Objectifs	Axe financier	Axe processus interne	Axe apprentissage et innovation	Axe clients
Définitions	Cet axe permet à l'entreprise de garantir sa pérennité et d'assurer son développement. Comme exemple d'indicateurs financiers : ➤ le résultat d'exploitation, ➤ la croissance du chiffre d'affaires, ➤ le résultat net...	Cet axe met en exergue l'importance de la quête de l'efficacité fonctionnelle d'une organisation voire son efficience (optimisation des résultats) et l'intérêt d'y définir des processus à la fois clairs qui seront connus et maîtrisés par l'ensemble du personnel afin d'atteindre le meilleur résultat possible. Parmi les indicateurs qui peuvent être suivis via cet axe, nous avons : ➤ les délais de réalisation d'une prestation/ activités de service), ➤ le taux de rendement de la production, le taux de défauts...	Cet axe va traduire la capacité d'une organisation à s'améliorer par le renforcement des compétences des salariés, par la valorisation des acquis, des actifs intellectuels : ➤ innovations, ➤ prise en compte des initiatives à intégrer dans le processus de production...	Cet axe intègre les indicateurs liés à la satisfaction des clients : ➤ des suivi de l'index des prix, ➤ la part de marché, ➤ la fidélité, le renforcement de l'image, ➤ l'amélioration de la qualité des services Kaplan et Norton (2001) suggèrent d'élargir cet axe à l'ensemble des partenaires de l'entreprise..

Source : Kaplan et Norton (1992)

1.2.3 L'intérêt de l'usage conjoint des leviers de contrôle Simons et du TBP de Kaplan et Norton

Ce choix d'associer le modèle de Kaplan et Norton (1992) à celui de Simons (1995) vient en réponse aux différentes critiques formulées par la communauté scientifique en sciences de gestion sur le modèle du tableau de bord prospectif tel que présenté par Kaplan et Norton (1992) pour suivre la stratégie des entreprises (Lorino, 2003 ; Saulpic, 2003 ; Choffel et Meyssonier, 2005). En effet, si le modèle du *Balanced scorecard* permet de mesurer des relations entre les 4 axes du suivi de la performance et ainsi expliquer la formation de la performance, ce modèle n'aborde pas directement les problématiques liées au contrôle organisationnel (Epstein et Manzoni, 1998 ; Mendoza *et al.*, 1999, 2002). Notamment dans son caractère normatif (Wegmann, 2000, 2001), dans sa composition structurelle et son articulation (Simons, 1995 ; Morraj *et al.*, 1999 ; Chabin, Naro et Travaillé, 2003), mais aussi au niveau de la responsabilité des acteurs et dans leur dimension coopérative (Drake *et al.*, 1999). La prise en compte de tous ces points reste tout aussi essentielle dans la construction d'une stratégie qui se veut à la fois globale et efficace, aussi bien dans sa dimension prospective que dans sa mise en œuvre. Cette association des deux modèles (celui de Norton-Kaplan et celui de Simons) permet de lever cette critique, en combinant la mesure et le suivi



de la performance d'une manière multidimensionnelle (au travers du tableau de bord prospectif) et différentes modalités de contrôles (par l'intermédiaire des 4 leviers prédéfinis).

1.3 Contributions théoriques au niveau des indicateurs de suivi de la performance des IMF

En effet, si l'idéologie « *institutionalist* » en microfinance répond à une exigence de survie économique de ses institutions dans un marché de plus en plus concurrentiel, différents travaux de recherche ont permis de mettre en exergue cette quête de viabilité et de pérennité des IMF, en tant que préalable à la performance sociale (Khandker, 1998 ; Sakho, 2004 ; Sène, 2006 ; Ndiaye, 2009). D'où la nécessité de consolider leur mode de régulation structurelle en tenant compte de la recherche d'une viabilité économique et financière (1.3.1), tout en respectant des normes institutionnelles (1.3.2) et en ayant une prise en compte étendue de la population pauvre (1.3.3). Cette régulation passe largement par la définition et le suivi d'indicateurs.

1.3.1 L'approche institutionalist : la performance économique par l'atteinte d'une viabilité économique et financière

Comme l'ont rappelé Tuzzolino et Armandi (1981), toute entreprise cherchera avant tout à assurer sa rentabilité économique et financière. Modigliani et Miller (1961, 1966) furent les premiers à présenter la performance d'une organisation en termes de valeur économique ou de valeur stratégique.^v Ainsi, les dirigeants doivent maximiser la valeur de l'entreprise, en d'autres termes la richesse des actionnaires ou propriétaires. La viabilité des IMF va se construire à partir du respect d'un certain nombre de contraintes idéologiques sur le plan économique, mais aussi de normes structurelles répondant à des schémas et exigences institutionnels, sociaux et managériaux leur permettant de s'assurer une indépendance économique et financière. Ainsi, Khandker (1998) définit la viabilité des IMF selon deux dimensions distinctes : économique et financière. Il conçoit la viabilité financière d'une IMF comme une réponse immédiate aux problématiques liées à l'autofinancement, autrement dit en analysant si l'institution produit suffisamment de revenus pour supporter l'ensemble de ses charges. Il faut pour cela que l'institution s'assure que le taux d'intérêt appliqué au client soit équivalent ou supérieur au taux d'intérêt de rentabilité (Djonkamla, 2013). Boyé *et al.*, (2006) définissent quant à eux la viabilité financière d'une IMF par le fait « d'atteindre l'équilibre



financier et de pouvoir financer la croissance ». Pour Djonkamla (2013) la viabilité économique d'une organisation de microfinance représente la capacité pour l'institution d'être autonome sans recourir « aux subventions à taux bonifiés ».

1.3.2 L'approche institutionalist : la performance par le respect des normes institutionnelles

Dans la littérature, différents auteurs tels que Labie et *al.*, (2007) ont souligné l'importance de l'élaboration de règles de compliance ou cadre réglementation en microfinance dans la quête de viabilité et de pérennisation de l'action des IMF, et ce notamment, face aux problèmes liés à une concurrence de plus en plus accrue dans ce domaine et aux écueils liés à la mal gouvernance. Cordel (2012) classe les éléments de réglementation ou normes réglementaires d'une organisation en deux catégories.

La première catégorie est qualifiée de normes dites « *hard law* » ou « l'approche réglementaire pure », elle découle le plus souvent de l'existence d'une loi qui sanctionne notamment les organisations qui y sont assujetties en cas de non-respect des règles stipulées. Cette sanction peut aller du versement d'une amende à une peine de prison pour les cas les plus extrêmes. Au Bénin à l'exemple de l'ensemble des pays membres de l'UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine), est assujetti depuis 1997 à une loi intracommunautaire encadrant le secteur de la microfinance dans la sous-région.

La seconde catégorie de normes réglementaires qualifiée de « *soft law* » par Cordel (2012) qui traditionnellement se traduit par le « droit mou », nous renvoie à l'application de normes dites tacites, c'est-à-dire un ensemble de recommandations sans réel caractère juridique^{vi}. Cette seconde catégorie de contraintes permet d'inscrire l'action d'une organisation et sa structuration en conformité avec des normes professionnelles admises ou normes dites d'isomorphisme ou d'homogénéisation institutionnelle. Au Bénin, le cadre réglementation des IMF présente ces deux catégories institutionnelles.

Premièrement, les obligations administratives et légales ou « *hard law* » consistent à mettre en conformité l'IMF aux normes institutionnelles inhérentes au secteur de la microfinance au Bénin. Le respect de ces normes réglementaires permet ainsi de légitimer sur le plan légal et administratif l'activité de ces institutions dont les conditions sont globalement définies par la loi uniforme des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) et les normes édictées au niveau sous régional et de manière collégiale par la Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et le conseil des ministres en charge des finances des pays membres de l'Union



Monétaire Ouest Africaine (UMOA). La deuxième catégorie dite de normes tacites ou « *soft law* », est également présente au Bénin au travers d'un certain nombre de contraintes proposées par l'association des professionnels de la microfinance appelée Consortium Alafia, dont les fonctions sont multiples. Aussi, depuis la loi uniforme portant réglementation des SFD de 2011, les IMF agréées sont obligées d'intégrer l'association des professionnels de microfinance appelée le Consortium Alafia (en application aux dispositions de l'article 24 de loi uniforme portant réglementation des systèmes financiers décentralisés de 2011).

1.3.3 L'approche welfarist : l'objectif de performance sociale évalué en termes de largeur et de profondeur

L'idéologie « *welfarist* » en microfinance répond en priorité à un objectif social centré sur des clients dits *downscalers* ou littéralement en français « client à faible échelle ou gamme de revenu ». Ainsi, l'activité et les missions des IMF permettent aujourd'hui la mise en place de moyens et circuits de financements répondant aux besoins spécifiques des populations exclues des offres bancaires classiques à cause de leur situation d'impécuniosité. Il existe plusieurs contributions et travaux de recherches tels que ceux de Khandker (1998), Zeller et *al.*, (2003) ou de Lapenu et *al.*, (2004) qui ont tenté de démontrer l'impact social de l'action des IMF en tant qu'instrument de lutte contre la paupérisation et comme levier d'amélioration des conditions de vie de leurs bénéficiaires. Zeller et Meyer (2002) définissent notamment cet objectif d'efficacité sociale à partir de deux dimensions ou indicateurs.

Premièrement, par la portée sociale, cette dimension se traduit par l'étendue géographique (aussi bien en zones rurales et qu'urbaines) ainsi que par le nombre de personnes touchées par l'offre des IMF. Khandker, déjà en 1998, avait choisi comme déterminants de la portée sociale de l'action des IMF, « le volume et la croissance du portefeuille de prêts et d'épargne ».

Deuxièmement, la profondeur sociale d'une IMF porte sur la qualité du service rendu, la nature de la population cible et ses besoins, l'adéquation entre services rendus avec les besoins de cette population cible, et surtout l'amélioration des conditions de vie de leurs bénéficiaires et des communautés dans lesquelles les IMF exercent (Djonkamla, 2013).

L'ensemble de ces considérations, en termes de suivi économique, de respect de la réglementation et du suivi du service rendu à la clientèle apparaissent ainsi très importants dans le secteur spécifique de la microfinance.



2. Analyse empirique

Notre étude de terrain est portée par un double objectif. Le premier consiste à recueillir les perceptions de la performance exprimées par les cadres-dirigeants d'IMF au Bénin. Le second cherche à identifier les éléments de suivi utilisés par les établissements de microfinance au Bénin pour suivre la performance de leurs institutions respectives. Aussi, à partir d'une analyse transversale des cas étudiés, nous tentons de comparer, de saisir les nuances et particularités qui peuvent exister dans la conception de la performance des professionnels des IMF au Bénin, avec la conception duale, largement partagée dans la littérature de la microfinance.

2.1 La méthodologie de recherche

En termes de démarche, nous avons eu recours à une approche qualitative. Aussi, pour définir et décrire la performance des IMF au Bénin en termes d'objectifs et d'outils de suivi exprimés par les professionnels de la microfinance, notre démarche analytique et méthodologique est essentiellement inductive.

2.1.1 Le choix de l'analyse qualitative

Le monde de la recherche et celui des affaires ont conjointement contribué à justifier l'intérêt de recourir à l'analyse qualitative dans les études d'enquête, notamment celles introduisant l'échantillonnage.

Pour Mucchielli et Paillé (2012), les méthodes qualitatives occupent « une place grandissante en sciences humaines et sociales, constituant depuis leurs origines américaines un courant aussi riche que diversifié ». Pour ces auteurs, les enjeux épistémologiques et les applications pratiques, leurs méthodes malgré leur diversité, ont toutes pour dénominateur commun « une démarche rigoureuse de la reformulation, d'explication ou de théorisation des données d'enquête de la découverte et de la construction de sens ». Ce choix d'une approche qualitative s'explique aussi largement par le manque d'études préalables, sur ce terrain particulier.

2.1.2 Le choix de la démarche inductive

Pour Wacheux (1996, p 50) « les recherches inductives présument que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ces observations une formulation théorique pour construire une classification des objets raisonnée par l'expérience ». Piret et *al.*, (1996, p. 129) soulignent « qu'en raison de ces qualités heuristiques, la démarche inductive permet, par description du matériau dans ses aspects manifestes et latents, de recueillir des informations nouvelles venant compléter la connaissance au préalable que le chercheur a de l'objet ».

Dans ce sens-là, nous avons interrogé les acteurs de terrain de la microfinance, sur la conception et le suivi de la performance des IMF dans le contexte béninois. Ainsi, notre démarche s'appuie principalement sur une méthode dite inductive, par des techniques de l'ordre de l'exposition de faits, et ce, dans une logique heuristique (*cf.* tableau 4). Partant de l'expérience concrète des professionnels de la microfinance au Bénin en termes de performance des IMF, nous cherchons des conclusions qui seront par la suite modélisées ou schématisées en nouveaux principes selon leur importance ou leur pertinence. Il s'agit de dégager des idées générales, des vérités et variables particulières, voire des erreurs pouvant induire de nouvelles réflexions, et cela, au-delà ou non du double objectif économique et social usité par la théorie en microfinance.

Tableau 4 : Établissement d'une cartographie cognitive de la notion de performance et ses moyens de contrôle par les praticiens de la microfinance au Bénin.

Séance : définition de la performance des IMF par les praticiens et identification de ses moyens de contrôle.		
Axe de questionnement	- Partir du point de vue de la sémantique (performance = accomplir un objectif économique par exemple) pour élargir les points de vue sur la performance. - Distinguer les différentes formes et objectifs de performances (économiques, financières, sociales, etc.), et s'interroger sur leur complémentarité ou non par rapport à une approche duale classique en microfinance. - Identifier et comprendre les mécanismes et moyens de contrôle utilisés par les IMF en contexte dahoméen.	
Objectifs	- Appréhender le caractère multidimensionnel de la notion de performance au-delà de l'approche théorique usuellement admise en microfinance. - Montrer la diversité des enjeux autour de la performance des IMF à partir du contexte. - Distinguer les particularismes de l'approche de la performance selon la typologie de l'institution.	
Déroulement de la séance	Activités réalisées	Objectifs
	Identifier les composantes et caractéristiques de la performance au Bénin	Les distinguer par rapport aux objectifs usités par la théorie.
	Analyser les éléments stratégiques, les instruments et les processus de contrôle.	Les distinguer par rapport à la typologie de l'institution, par rapport au contexte.
	Proposition d'une série d'indicateurs complémentaires et	Déterminer une approche à la fois globale et



	cohérents organisés en différents axes (via TBP).	cohérente de la performance des IMF à travers une série d'indicateurs de suivi adaptés au contexte béninois.
--	---	--

Source : auteur

2.1.3 Codage, collecte et traitement des données

Sur une population totale de plus de sept cents organisations de microfinance actives et dispersées dans les 12 départements du Bénin, nous avons eu recours à un échantillonnage de la population mère. Aussi, pour construire et ensuite exploiter notre échantillon constitué de 14 IMF (agrées et en cours de régulation, de plus et moins de dix salariés), nous avons eu recours à une représentativité théorique^{vii} et nous avons eu également recours à la saturation théorique^{viii} (Glaser et Strauss 1967 ; Eisenhardt, 1989).

Pour collecter nos données qualitatives, nous avons réalisé un guide d'entretien dont les items nous ont permis de mesurer la perception de la performance de 14 professionnels de la microfinance au Bénin, que nous avons pu relier à la conception duale de la performance, comme soulignée dans la littérature.

Pour l'analyse de nos données, nous avons procédé à une étude de cas par cas. Nos données ont été analysées manuellement, ce qui a été possible, au regard de la taille modeste de notre échantillon.

Notons également que pour protéger l'identité de nos différents interlocuteurs, nous avons modifié intentionnellement un certain nombre d'informations telles que les noms des institutions que nous avons étudiées. Nos interviews ont été dans la majorité des cas enregistrés, à l'exception de trois interlocuteurs qui n'ont pas souhaité l'être.



Tableau 5 : Grille d'analyse et analyse thématique de la performance des IMF et de leurs instruments de suivi.

Thèmes		Sous-thèmes	Observations	Éléments d'imbrication/ la théorie.
Approche <i>a priori</i> de la performance des IMF : Les objectifs et les moyens de suivi.	Contrôle par les valeurs fondamentales.	Missions définies : • Par le propriétaire-dirigeant (culture d'entreprise). • Contrôle clanique (éthique...). • Références idéologiques fortes (littérature).	Commentaire général/ Synthèse des éléments recueillis	Analyse comparative
	Contrôle par l'établissement de limites.	Respect : • Des procédures internes (manuel de gouvernance). • Obligations structurelles. • Contraintes institutionnelles.	Commentaire général/ Synthèse des éléments recueillis	Analyse comparative
Approche <i>a posteriori</i> de la performance des IMF : Les objectifs et les moyens de suivi.	Le système de contrôle diagnostic et leviers interactifs.	Facteurs clés de succès : • Mesures de la productivité • Evolutions des normes d'évaluation de la performance • Corrélation et ajustements entre management et évolution de l'environnement de travail des IMF (évolution de la société et des comportements, technologies...).	Commentaire général/ Synthèse des éléments recueillis	Analyse comparative
Contrôle par le reporting	Via le TBP : Objectifs multiples et complémentaires, et le degré de pertinence de chaque axe.	• Axe financier	Commentaire général/ Synthèse des éléments recueillis	Analyse comparative
		• Axe processus interne		
		• Axe apprentissage organisationnel		
		• Axe clients		

Source : auteur

2.2 Résultats

Deux principaux résultats ont été globalement identifiés, le premier portant sur la nécessité d'une analyse multidimensionnelle de la performance (point 2.2.1) et le second portant sur l'adéquation relative entre le double objectif défendu par la littérature et ceux poursuivis par les différentes IMF interrogées (point 2.2.2).

2.2.1 La nécessité d'une analyse multidimensionnelle de la performance

Pour les différents cas d'IMF étudiés, l'ensemble des cadres-dirigeants interviewés reconnaît la nécessité de recourir à des outils de contrôle proposant une approche multidimensionnelle de la performance. Il est à souligner aussi que les différents leviers de contrôle proposés par



Simons (1995) ont été mobilisés dans l'analyse et le suivi de la performance des 14 IMF analysées (cf. tableau 6). Dans notre analyse, ces leviers de contrôle ont été classés en deux grandes catégories.

La première catégorie de leviers de contrôle a été qualifiée de leviers « *a priori* », ces instruments se fondant sur un certain nombre d'objectifs et de contraintes fixés en amont de l'activité des IMF. Ces objectifs font ainsi référence à des valeurs et croyances aussi bien idéologiques que claniques (au sens d'Ouchi, 1982)^{ix}, ou encore reliées à la vision propre des propriétaires-dirigeants, et ce, en accord ou non au double objectif économique et social traditionnellement assimilé au secteur de la microfinance. Généralement, ces valeurs répondent à des considérations financières et sociales admises comme fondamentales à la microfinance (Labie, 2004), tournée vers l'inclusion financière des indigents ou par l'exigence de créer une offre micro financière durable, et sur la base d'une organisation économiquement et financièrement autonome et viable. Aussi, l'ensemble des IMF béninoises que nous avons interviewé, reconnaît évaluer leur performance à de multiples niveaux, à la fois en amont et en aval de l'activité de production, mais également dans et hors de l'organisation. Ces institutions ont pour cela développé des systèmes d'informations et de gestion (informatisés ou non) produisant des données à la fois multivariées et répondant à des objectifs de performance multiple (comptable, financière, commerciale, managériale ou stratégique).

Ceci nous amène à la seconde catégorie de leviers de contrôle qualifiée de « *a posteriori* », qui nous permettent d'inscrire l'analyse et l'identification des objectifs de performance des 14 cas d'IMF étudiées dans une approche plus dynamique. Cela se fait à partir d'une politique managériale et opérationnelle axée sur des instruments de contrôle réactifs aux évolutions du cadre de travail de l'IMF et de ses contingences. Des instruments élaborés, choisis et pilotés par leurs dirigeants avec l'assistance de leurs collaborateurs, afin de proposer une organisation en cohérence avec les exigences de son environnement de travail considéré au sens large (aussi bien interne qu'externe à l'organisation). Dans ce cas précis, ces instruments de pilotage et de contrôle vont correspondre à des éléments structurels, organisationnels et stratégiques répondant à des exigences de flexibilités nées d'un diagnostic continu de l'activité de l'organisation (Simons, 1995), et dont les informations sont fournies sous forme de *reporting*, à partir d'indicateurs multivariés et à objectifs à la fois distincts et transversaux comme le préconise le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1992).



De plus, l'outil multidimensionnel du suivi de la performance que représente le TBP de Norton et Kaplan a été validé par l'ensemble de nos interlocuteurs (*cf.* tableau 6). Ceci correspond à notre vision multidimensionnelle et multifactorielle de la performance, au-delà notamment du double objectif économique et social comme approche unique de la performance en microfinance.

Aussi, si l'ensemble des quatre axes proposés par le TBP ont été globalement et diversement approuvés par l'ensemble de nos différents interlocuteurs, un cinquième axe nous a été apporté par le terrain, axe que nous avons qualifié de « réglementation et environnement » (*cf.* tableau 6).

Cet axe nous a permis de mettre en lumière les particularités réglementaires du contexte béninois dans l'approche de la performance des établissements de microfinance. De manière générale, la nécessité d'intégrer et de respecter des contraintes et obligations normatives dans la gestion des établissements de microfinance afin d'assurer leur viabilisation et la pérennisation de leur action sur la base de normes légales et règles professionnelles avait été déjà soulignée par des auteurs tels que Labie et *al.* (2007).

Aussi, l'analyse de l'environnement des IMF au Bénin (au-delà des normes réglementaires), nous a permis de relever la réalité économique, socioculturelle voire politique et technique du contexte béninois dans la construction et l'analyse de la performance de ces établissements. Sur ce point particulier, plusieurs auteurs ont souligné dans leurs différents travaux l'importance de l'environnement de travail et de sa nécessaire prise compte (Ducan, 1972 ; Mintzberg, 1989 ; Lawless et Finch, 1989 ; Prescott, 1989 ; Kaplan et Norton, 1992, 1996 ; Avznier, 1997 ; McArture et Nystrom, 1991 ; Supizet, 2002).

Cela a été particulièrement soulevé par notre enquête. Le terrain révèle en effet, de manière très partagée, la prise en compte des contraintes relatives au travail. Ceci se traduit par une volonté de respecter les obligations sur le plan légal et institutionnel (contraintes administratives), tout en intégrant dans les indicateurs les évolutions nées de l'environnement de travail.

Notons également que les structures qui ne nous ont pas explicitement souligné cet axe (à l'exemple des cas de la KAPEP et de la caisse Bidedji : *cf.* tableau 6), ne négligent pas cet aspect dans leur modèle de gestion et l'intègrent généralement dans l'axe « processus interne » et l'axe « clients ».

Le tableau 6 synthétise les résultats de l'analyse de terrain, en présentant la mobilisation, plus ou moins grande des outils multidimensionnels du suivi de la performance et du contrôle, par les 14 IMF.

Tableau 6 : Bilan des instruments de suivi de la performance mobilisés par les IMF étudiées.

Structures		SMMB	Caisse SODES	KPEC	CECAM	Teta	SOPIL	CFB	KAPEP	DAPM	BEBCo	PIFA	Bidedji	Sigma	Beta
Leviers		Via le modèle de Simons :													
Approche a priori	Contrôle/ les valeurs fondamentales														
	Contrôle par l'établissement de limites														
Approche a posteriori	Le système de contrôle diagnostique														
	Les leviers de correction														
Via le modèle de Kaplan et Norton :															
Analyse par le reporting	Axe financier														
	Axe processus interne														
	Axe apprentissage organisationnel														
	Axe client														
Axe supplémentaire :															
Réglementation	Hard law														
	Soft law														
Environnement	Stratégie														
	Gouvernance														
Degrés de mobilisation		Définitions										Codes couleurs			
Mobilisation forte		va notamment traduire une mobilisation effective du levier considéré tel que défini par la théorie comme outils d'analyse et de suivi de la performance (contrôle/pilotage).													
Mobilisation partielle		correspond sur le terrain à un recours incomplet du levier de suivi (contrôle/pilotage) tel que défini dans le modèle théorique (retenir certains aspects de l'outil théorique considéré).													
Mobilisation faible		correspond à un recours du levier théorique de suivi (contrôle/pilotage) qui dans ce cas précis est faiblement ou diversement mobilisé avec différentes nuances et particularités dans l'approche inhérentes au cas étudié (approche circonstanciée ou adaptée).													
Aucune mobilisation		dans ce cas précis l'interlocuteur n'évoque pas le levier et/ou l'indicateur de suivi théorique de la performance lors de notre échange.													



2.2.2 Degré d'adéquation entre le double objectif théorique et le choix des praticiens au Bénin

Si l'atteinte de l'objectif double économique et social de la performance est reconnu par l'ensemble de nos interlocuteurs comme un objectif essentiel en microfinance, les choix opérés par les IMF étudiées présentent des degrés d'adéquation variables au double objectif, avec parfois quelques élargissements au niveau des objectifs recherchés. Aussi, pour évaluer le degré de compatibilité des choix de performance opérés par les professionnels de la microfinance au Bénin, à l'objectif dual économique et social de la performance des IMF, nous avons choisi comme éléments de mesure, trois niveaux d'appréciation ou de degré de compatibilité (*cf.* tableau 7) :

Tableau 7 : Validation de l'approche duale économique et sociale des objectifs de performance des IMF

Niveau de compatibilité avec notre modèle	Nombre de cas	Noms des institutions
Catégorie 1 : Forte compatibilité	4	SMMB, CECAM, KPEC, SODES.
Catégorie 2 : Moyenne compatibilité	7	SOPIL-ONG, CFB, Beta, BEBCo, PIFA, DAPM, Sigma.
Catégorie 3 : Faible compatibilité	3	KAPEP, Bidedji, Teta.
Degrés de compatibilité	Définitions	Numéro de Catégories
Forte compatibilité	Elle correspond à une adéquation de l'objectif de performance de l'IMF considérée tel que défini dans la théorie dominante : atteinte simultanée de l'objectif double économique et social.	1
Moyenne compatibilité	Elle correspond à une adéquation partielle au double objectif économique et social tel que défini dans la théorie dominante : avec une orientation privilégiant des objectifs sociaux centrés sur la satisfaction des besoins des clients pauvres (approche <i>welfarist</i>) ou soit privilégiant des objectifs économiques et financiers permettant à l'IMF d'assurer son autonomisation (approche <i>institutionalist</i> »).	2
Faible compatibilité	Elle correspond à une mobilisation différente ou élargie de l'objectif social ou économique.	3

Nos différents choix de classification retenus dans le tableau 7 sont justifiés sur la base de l'usage d'un domaine lexical spécifique utilisé dans les réponses apportées par nos différents



interlocuteurs pour définir la performance de leurs institutions respectives, en termes d'objectifs poursuivis et d'outils de suivi.

De manière globale, des indicateurs à la fois économiques et sociaux ont été soulignés par l'ensemble de nos interlocuteurs pour analyser et suivre leur performance respective. Nous pouvons illustrer ceci, au travers des cas représentatifs des trois catégories.

Cas de catégorie 1 : exemple d'IMF présentant « une forte compatibilité » avec l'approche duale de la performance.

Un exemple représentatif de cette première catégorie est celui de la coopérative SMMB qui a des objectifs de performance avec une « forte compatibilité » avec le double objectif économique et social. Comme le souligne notre interlocuteur « *notre objectif est de concilier la dimension sociale à la dimension financière* », « *de réduire les impayés* », « *de renforcer le nombre de cotisations* », « *de développer les outils financiers* », « *d'apprécier la performance à partir d'objectifs aussi bien sociaux qu'économiques et financiers* », « *de satisfaire les pauvres* ».

Ces propos partagés par les interlocuteurs de cette première catégorie soulignent la double préoccupation des institutions à rechercher une dimension économique et sociale, à la performance.

Cas de catégorie 2 : exemple d'IMF présentant « une moyenne » compatibilité avec l'approche duale de la performance.

Pour les structures de microfinance classées dans la deuxième catégorie qualifiée de « moyenne compatibilité » nous pouvons exposer deux cas de figure : l'une à tendance « *institutionalist* » et l'autre à tendance « *welfarist* ».

Le directeur de l'organisation SOPIL-ONG assume orienter sa stratégie de gouvernance et ses choix de performance sur des objectifs que l'on pourrait assimiler à une tendance « *institutionalist* » de la performance. Selon notre interlocuteur, le contexte de concurrence forte de la microfinance au Bénin et le manque de soutiens financiers dont souffre son institution, imposent des choix de performance fondés sur des logiques de survie de son institution à la fois dans le court, moyen et long termes. Pour cela, l'institution reconnaît accorder une place de plus en plus importante aux clients-emprunteurs avec des niveaux de



sûreté significatifs, notamment les salariés, les fonctionnaires et les retraités. Aussi, ce choix de l'ONG d'orienter sa performance sur la réalisation d'objectifs qui répondent à des préoccupations prioritairement économiques et financières se retrouve par l'emploi d'expressions spécifiques par le directeur exécutif pour définir la performance de son institution : *« rechercher la viabilité », « quête de rentabilité », « survie de l'institution », « taux de la BCEAO insuffisant », « forte concurrence », « commerce de l'argent », « subventions sélectives », « hausses des impayés », « favoriser progressivement les fonctionnaires », « élargir vers des clients plus sûrs », « frais de fonctionnement coûteux », « recherche de la rentabilité ».*

Par ailleurs, la structure PIFA est portée par l'atteinte d'objectifs que l'on peut qualifier de *« welfarist »*. A l'origine à vocation religieuse, elle accorde une importance particulière au suivi sur le terrain des bénéficiaires majoritairement indigents, de manière à les aider à mieux gérer leur emprunt, notamment dans le développement d'activités génératrices de revenus. L'association propose pour cela des ateliers et séances de formation aux adhérents bénéficiaires de microcrédits. Ces formations portent également sur des programmes de santé afin de prévenir les risques de maladies telles que le paludisme par exemple. À partir des propos de nos différents interlocuteurs (le coordinateur général et le responsable du crédit), nous pouvons justifier la tendance *« welfarist »* des objectifs de performance de l'association PIFA à travers l'identification d'un champ lexical précis qui fait référence à des objectifs prioritairement sociaux (centrés notamment sur une quête d'amélioration des conditions de vie et d'existence des indigents) : *« bienveillance », « assistance », « apporter notre aide aux plus pauvres », « cibler les nécessiteux », « cibler les indigents », « prioriser le social avant l'économique », « être à l'écoute de nos adhérents », « former les bénéficiaires »*. Aussi, selon le responsable du crédit de la PIFA, cette volonté d'accomplissements d'objectifs sociaux centrés sur l'inclusion financière des clients indigents, doit être élargie à la prise en compte de la condition du salarié au sein des établissements de microfinance (cette demande nous a été également formulée par les responsables de la caisse Sodes et le directeur exécutif de la CFB). Notre interlocuteur a notamment employé des verbatim tels que : *« nous avons besoins de plus de moyens », « il faut revaloriser les salaires », « la vie coûte de plus en plus chère », « il faut renforcer les échanges avec le coordinateur », « nous avons besoin de plus de formations pour être plus efficaces ».*



Cas de catégorie 3 : exemple d'IMF présentant « une faible compatibilité » avec approche duale de la performance.

Un exemple intéressant de la troisième catégorie est celui de la caisse Bidedji. Pour son directeur, la performance financière est une conséquence et non la cause de leurs efforts. C'est par le suivi régulier des activités de leurs bénéficiaires que l'institution peut atteindre un niveau de profit suffisant pour s'autofinancer et développer des stratégies permettant d'étendre leur champ d'actions. Cette prépondérance accordée à l'aspect organisationnel dans la définition de la performance se justifie dans le cas de la caisse Bidedji par l'usage des expressions comme : « élaborer une méthodologie organisationnelle tournée vers la satisfaction client », « collecter le maximum de données », « constater des résultats sur le terrain », « échanges réguliers entre commerciaux et bénéficiaires », « proposer des conditions administratives adaptées », « la nécessité de proposer des formations continues pour le personnel », « élaborer un suivi individuel pour chaque client ». L'ensemble de ces considérations à caractère organisationnel semble important pour certaines institutions et devrait être pris en compte afin d'améliorer la performance de l'IMF.

Tableau 8 : Exemples de cas de codification de la performance d'IMF présentes dans notre échantillon

Nom de l'IMF	observations (performance)	Codification
KPEC	Catégorie 1 : Performance économique et sociale	- concilier performance économique et performance sociale - développer notre patrimoine immobilier pour accéder aux prêts bancaires - développer notre réseau
Caisse SODES	Catégorie 1 : Performance économique et sociale	- marketing social - rentabilité financière, rentabilité économique - amélioration des conditions de travail et rémunération - notre cœur de cible reste les plus pauvres
Beta	Catégorie 2 : Orientation <i>institutionalist</i>	- performance économique - performance financière - budget - réglementation financière, pay-back et contraintes budgétaires
DAPM	Catégorie 2 : Orientation <i>institutionalist</i>	- rentabilité financière, rentabilité économique - on fait de l'argent, on travaille avec les PME - on ne fait pas du social
Teta	Catégorie 3 : Performance économique élargie	- efficacité organisationnelle - rentabilité économique et financière,, multiplication des échanges en interne, une organisation moins rigide - proposer une organisation en cohérence avec les évolutions de son environnement
Sigma	Catégorie 2 : Orientation <i>institutionalist</i>	- rentabilité financière, rentabilité économique - retour sur investissement - Économie d'échelle

Notons également que nous avons constaté une certaine homogénéisation ou isomorphisme institutionnel au niveau des 14 d'IMF étudiées. Ces structures présentent toutes et invariablement la même configuration au niveau de leurs organes de contrôle avec trois degrés ou niveaux de contrôle en interne (et cela, quelle que soit la nature juridique de l'institution, et qu'elle soit agréée ou non). Aussi, selon leurs moyens, les IMF peuvent faire appel à des contrôleurs externes pour évaluer leur niveau de performance (cabinets d'expertise comptable, auditeurs, agence de notation (*cf.* tableau 9).

Tableau 9 : Structuration des moyens et modes de contrôle des IMF au Bénin.

Modes de contrôle Niveaux de contrôle	Types de contrôle			
	Contrôle en interne		Contrôles en externe (contrôles exercés par des organismes publics et par des organismes indépendants non étatiques)	
1	Contrôle exercé par l'AG/AGA sur le CA : évaluation des résultats de l'IMF par rapport aux objectifs stratégiques	Contrôles exercés par les fonctions et services spécialisés en interne : Commissaire aux Comptes/contrôle de surveillance/ audit interne/comité de crédit...	Contrôles obligatoires exercés par l'État (avec l'assistance de la BCEAO) ou/et par certaines administrations publiques spécialisées (sous certaines conditions : ANSSFD, FNM, ...).	Contrôles optionnels exercés par des organismes privés : cabinets d'audit (souvent à la demande des propriétaires-dirigeants)/ contrôles exercés par les réseaux et partenaires techniques-financiers/ ONG, agence de notation (MCA-Bénin, PlaNet Finance-Bénin...).
2	Contrôles exercés par le CA sur la DE sur des objectifs à la fois opérationnels et stratégiques.			
3	Contrôles exercés par la hiérarchie au niveau du personnel de la DE (contrôles exercés par les supérieurs hiérarchiques) : le directeur exécutif/ coordinateur général sur le reste de son personnel (la plus haute autorité de la DE).			

2.3 Discussion

Ce travail cherche à étudier et à évaluer le niveau de distorsion potentiellement présent entre la théorie dominante en microfinance dans l'analyse de la performance portée par l'atteinte d'un double objectif économique et social, avec la vision des praticiens de la microfinance au Bénin, à partir d'une analyse qualitative du sujet. Pour cela nous avons confronté la vision théorique classique de la performance, aux éléments de terrain rassemblés grâce à des entretiens auprès de cadres-dirigeants d'IMF béninoises.



2.3.1 La pertinence du double objectif dans l'analyse de la performance dans le cas des IMF au Bénin

Concernant la question de la pertinence du double objectif économique et social des 14 IMF béninoises étudiées, deux approches se dégagent. La première consiste à affirmer que la performance des IMF se définit principalement à partir de la théorie dominante en microfinance, c'est-à-dire au travers sa double dimension économique et sociale. Elle serait en l'espèce, suffisante pour à la fois analyser et suivre la performance globale des IMF en contexte béninois. L'autre approche consiste à dire que ce double objectif économique et social bien qu'essentiel, reste insuffisant au regard des spécificités du contexte étudié. Cette réalité a été le point de vue majoritairement partagé par nos interlocuteurs.

2.3.2 La pertinence de l'usage de moyens de suivi multidimensionnel dans l'analyse de la performance des IMF étudiées

Au niveau des instruments de suivi de la performance des IMF étudiées, les interlocuteurs répondent globalement qu'ils développent des outils multidimensionnels, au-delà du double objectif économique et social de la performance. Ces outils d'analyse sont influencés dans le contexte béninois par différents facteurs aussi bien économiques et sociaux que culturels, sociétaux, légaux, politiques, technologiques voire environnementaux (au sens écologique du terme).

Aussi, au niveau structurel et organisationnel, les leviers de contrôle du modèle de Simons ont été globalement mobilisés par les différentes institutions étudiées. Nous avons ainsi identifié à la fois au niveau du pilotage et du contrôle de la performance des IMF composant notre échantillon, des pratiques de gestion de la performance à la fois homogènes et spécifiques au contexte béninois (cf. tableau 6).

Également, au niveau de l'outil que représente le TBP de Kaplan et Norton, si les quatre axes ont été globalement validés par les professionnels de la microfinance, nous avons identifié un axe supplémentaire, largement partagé par les répondants : l'axe réglementation et environnement. Ainsi, les professionnels soulignent en grande majorité (cf tableau 6) l'importance de la nécessité du suivi du respect de la réglementation. Pour eux, cet axe est très important et doit figurer dans le suivi de la performance de l'institution.



2.3.3 Des prolongements du double objectif économique et social de la performance en microfinance

Par ailleurs, pour les 14 cas d'IMF étudiées, le double objectif économique et social de la performance habituellement associé aux établissements de microfinance dans la littérature, est en l'espèce diversement appliqué selon l'institution considérée (*cf.* tableau 7). Si en effet, près du tiers des IMF étudiées reconnaissent une adéquation réelle avec le double objectif social et économique de la performance, pour la majorité des IMF différentes nuances ont été apportées voire des prolongements ont été proposés. Ainsi, la conception *institutionalist* a été adaptée par l'application de contraintes dites de mise en conformité par rapport aux normes réglementaires légales ou *hard law* (normes financières, normes de structuration), associées à des normes dites implicites ou *soft law*, c'est-à-dire sans obligations légales mais jouissant d'une certaine légitimité technique et procédurale acceptées par les professionnels du secteur (Cordel, 2016). La conception *welfarist* a été étendue à la condition du salarié au sein des établissements au travers de la recherche permanente d'amélioration des conditions de travail du salarié par la prise en compte de la charge de travail des opérationnels, par l'amélioration du niveau de rémunération des agents au regard de la concurrence directe, et le renforcement des compétences. Ces élargissements de la conception de la performance semblent importants pour un grand nombre d'institutions, qui soulignent que le cadre réglementaire, mais aussi les conditions sociales des salariés doivent être suivies, en plus des dimensions plus classiques, comme l'aspect financier par exemple.

Conclusion

L'objectif de notre étude était d'enrichir l'analyse de la performance des IMF au Bénin au travers de 14 études de cas, et d'identifier un certain nombre de pratiques en adéquation plus ou moins forte avec l'idéologie dominante portée par l'atteinte d'un double objectif économique et social. Nous avons réalisé une confrontation de cette conception avec celles qui développent une conception large de la performance d'une organisation, comme le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1992) et les leviers de contrôle de Simons (1995). Aussi, dans ce travail, des élargissements de la conception de la performance ont été apportés, comme la nécessité du respect des normes réglementaires, très fortes dans le contexte micro-financier et l'importance de la prise en compte du salarié, au travers d'une dimension sociale



à affirmer. Les leviers du contrôle du modèle de Simons ont été largement relevés, et il apparaît qu'un certain isomorphisme se dégage entre les pratiques des différentes institutions. L'existence d'un cadre réglementaire qui se formalise de plus en plus dans ce secteur de la microfinance et cette région, participe à expliquer ce comportement partagé des pratiques du contrôle.

Références

- Asselin, L-M., Dauphin, A. (2000). Mesure de la pauvreté : Un cadre conceptuel, Centre Canadien d'Etudes et de Coopération Internationale (CECI).
- Anthony, R. N. (1988). The Management Control Function. *Harvard Business School Press*.
- Boyé, S., Hajdenberg, J., Poursat C., Munnich, D. et Pinel A. (2006). *Guide de la microfinance - Microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisation.
- Burlaud, A., Simon, C. J. (2006). *Le contrôle de gestion*. Éditions La Découverte, Paris.
- Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. 4 (4): 497–505
- Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental munificence: a theoretical assessment. *Academy of management Review*, Vol.16, p. 542 565.
- Chabin, Y., Naro, G., Travaillé D. (2003). Les tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étapes d'une recherche intervention, Actes du congrès de l'Association francophone de comptabilité, Louvain.
- Choffel, D., Meyssonnier, F. (2005). *Dix ans de débats autour du balanced scorecard*. Comptabilité-Contrôle-Audit. Tome 11-Volume2-décembre 2005.
- Chong, V.K. (1996). Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: a research note, *Accounting, Organization and Society*, pp. 415-421.
- Djonkamla, H (2013). Analyse de l'appel mondial pour une microfinance responsable. Cdurable. 10 juillet 2013
- Dugas-Iregui, S. (2007). Le débat entre institutionnalistes et welfaristes en microfinance. *CHAIRE UQAM*, novembre 2007.
- Epstein, M., Manzoni, J.F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, vol. 16, n° 2, avril, p. 190-203.
- Gueguen, G. (2005). Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie, XIVième Conférence International de Management Stratégique.



- Ghatak, M., Guinnane, T.W. (1999). The Economics of Lending with Joint Liability: Theory and Practice. *Journal of Development Economics*, 60(1): 195-228.
- Gonzalez-Vega, C. (1997). *The challenge of Growth for Microfinance Organizations: The Case of Banco Solidario*. In Schneider (ed.), *Microfinance for the Poor?* Pp. 129-161. Paris: OECD.
- Gonzalez-Vega, C. (1993). From Policies to Technologies, to Organizations: The Evolution of the Ohio State University Vision of Rural Financial Markets. Paper presented at the conference Finance 2000, Financial Markets and Institution in Developing Countries: Reassessing Perspectives, May 28-27, Washington, D.C.
- Goodman, P.S. et al., (1983). On the Demise of Organizational Effectiveness Studies, in Kim S. Cameron et David A. Whetten (Eds), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. Academic Press, New York, 163-183.
- Gul, F.A. (1991). A Theory of Disappointment Aversion. *Econometrica*, Vol. 59, issue 3, 667-86.
- Kandem, D., Piot-Lepetit, I., Nzongang, J. (2012). *La mesure de l'efficacité financière et sociale des institutions de microfinance du réseau MC² au Cameroun*. De Boeck Supérieur, Mondes en développement 2012/4 (n°160).
- Kaplan, R., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February.
- Khandker, S., Pitt, M. (1998). The Impact of Group-Based Credit Programs on Poor Households in Bangladesh: Does the Gender of Participants Matter? *Journal of Political Economy*, vol. 106, issue 5, 958-996
- Labie, M. (2004). Microfinance : un état des lieux, *Mondes en développement*, n° 126, p. 136.
- Labie, M., Nyssens, M., Wele, P. (2007). Microfinance et micro-assurance santé : réflexions sur des articulations possibles à partir de quelques expériences au Bénin et au Burkina Faso. *Mondes en Développement*, n° 139, Vol. 35, 2007/3, p. 57-71.
- Lapenu, C., Zeller, M., Greely M., Chao-Béroff, R. et Verhagen, K. (2004). Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. *Quelques pistes, Mondes en développement*. De Boeck Université, vol. 126(2), pages 51-68.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance, *Revue Française de Comptabilité*, n° 269.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et Pratiques de la performance*, 3^{ème} édition, Les Editions D'Organisation, Paris.
- Mia, L., Chenhall, R. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.19 (1), pp.1-13.
- Mendoza C., Delmond, M.H., Giraud, F., Löning, H. (2002). Tableaux de bord et Balanced Scorecards. *Groupe Revue Fiduciaire*, Paris.



- Mendoza, C., Zrihen, R. (1999). Le tableau de bord, en VO ou en version américaine ? *Revue française de comptabilité*, n° 309, p. 60-66.
- Morduch, J. (2000). The Microfinance Schism, *World Development* 28 (4).
- Morraja, S., Oyon, D. et Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil. *European Management Journal*, vol. 17, n° 5, p. 481-491.
- Ndiaye, F. (2009). *Microfinance en Afrique de l'Ouest Quelle viabilité ?* Édition Harmattan.
- Obame Biyoghe, L.M. (2018). Analyse de la performance et des outils de contrôle des institutions de microfinance : le cas du Bénin. Doctorat en Sciences de Gestion. Pau : Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Quéval, I. (2004). *S'accomplir ou se dépasser. Essai sur le sport contemporain*. Collection Bibliothèque des Sciences humaines, Gallimard.
- Servet, J.-M., Guérin, I. (2005). L'Economie Solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance RECMA-*Revue Internationale de l'Economie Sociale* n°296, mai.
- Simons, R. (1995). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of control strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 15.
- Sakho, D. (2004). Microfinance : Viabilité et lutte contre la pauvreté (rapport final Août, 2004).
- Saulpic, O. (2003). Balanced Scorecard, Actes de la journée pédagogique, Association Francophone de la Comptabilité, septembre.
- Sène, M. (2006). Les déterminants de la viabilité financière, Nantes, Cedex 3, France, économie et rapports sociaux entre hommes et femmes, pp.73-97.
- Wegmann G. (2000), Les tableaux de bord stratégiques : analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, *Gestion* 2000, n° 1, janvier-février, p. 19-35.
- Wegmann G. (2001), Les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique, Cahier de Recherche Gregor, IAE de Paris Panthéon-Sorbonne.
- Woller, G.M., Dunford, C., Woodworth, W. (1999). Where to Microfinance?, *International Journal of Economic development*, Vol. 1, No. 1, p. 29.
- Wegmann G. (2000), Les tableaux de bord stratégiques : analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, *Gestion* 2000, n° 1, janvier-février, p. 19-35.
- Wegmann G. (2001), Les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique, Cahier de Recherche Gregor, IAE de Paris Panthéon-Sorbonne.

ⁱ Cité par Dugas-Iregui (2007).

ⁱⁱ Source : <http://cdurable.info/Analyse-de-l-appel-mondial-pour-une-microfinance-responsable-par-Houle-Djonkamla.html>

ⁱⁱⁱ À l'exemple de Jonathan Swift (1720) qui développa à Dublin un système offrant de petits prêts d'argent aux artisans pauvres.

^{iv} Nous pouvons citer comme exemple le cas de la coopérative et organisation faîtière FECECAM (cf. figure 1).



^v La valeur d'une entreprise (pour un acquéreur) est la somme de deux composantes : la valeur des actifs existants et la valeur de croissance ou valeur supplémentaire (stratégique) engendrée par des nouveaux avantages tels que le transfert de technologies, les avantages d'un monopole et l'exploitation de nouveaux marchés (Caby *et al.*, (1997)).

^{vi} Les règles fixées ne sont pas ici juridiquement contraignantes. Autrement dit, un texte relève du droit mou : « lorsqu'il se contente de conseiller, sans poser d'obligation juridiquement sanctionnée » (Cordel, 2012, p. 69).

^{vii} Notre échantillon dispose d'une représentativité théorique puisque nous offrons la même diversité de situation que celle de la population mère, une diversité d'institutions correspondant et appartenant aux trois grandes catégories d'institutions admises par la réglementation en vigueur en microfinance au Bénin. La diversité théorique de notre échantillon correspond sur le plan institutionnel et légal à la variété des IMF qui officient au Bénin. On parle dans ce cas de représentativité théorique et non statistique de l'échantillon.

^{viii} Pour Glaser et Strauss (1967), il y a saturation théorique lorsqu'un nouveau cas apporte peu de connaissances supplémentaires à l'analyse. Eisenhardt (1989, p. 545) considère que 4 à 10 cas sont suffisants pour qu'une étude soit considérée comme valide. Dans notre cas, la saturation théorique fut obtenue avec environ 9 cas.

^{ix} Ouchi (1982) décrit cette forme de contrôle par la culture est définie dans le cadre d'une profession, mais également exercée par un corps professionnel au-delà ou en dehors des règles d'une organisation (comme l'ordre des médecins, l'ordre des experts-comptables, ou encore le barreau pour les avocats.).