



Dysfonctionnement des dispositifs d'éducation financière et de la gouvernance dans les IMF des communes de Toffo et Allada au Sud-Bénin

Dysfunction of financial education and governance systems in MFIs in the communes of Toffo and Allada in South Benin

Rodrigue Sèdjrofidé MONTCHO

Enseignant-Chercheur

Ecole Doctorale des Sciences Agronomiques et de l'Eau

Université de Parakou

Bénin

Joseph Kotcholé HOUNGNON

Doctorant

Ecole Doctorale des Sciences Agronomiques et de l'Eau (EDSAE),

Université de Parakou (UP), République du Bénin

Bénin

Date de soumission : 24/06/2024

Date d'acceptation : 11/08/2024

Pour citer cet article :

MONTCHO R. & HOUNGNON J. (2024) «Dysfonctionnement des dispositifs d'éducation financière et de la gouvernance dans les IMF des communes de Toffo et Allada au Sud-Bénin», Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 3» pp : 500-521



Résumé

Les institutions de microfinance (IMF) sont largement reconnues comme un moyen essentiel pour fournir des services financiers aux populations pauvres, jouant ainsi un rôle crucial dans l'inclusion financière et le développement économique. Cette étude vise à identifier les dysfonctionnements des dispositifs d'éducation financière et de gouvernance au sein des IMF à Toffo et Allada. Elle a impliqué 180 participants, dont 150 clients d'IMF et 30 agents et responsables d'IMF, sélectionnés de manière raisonnée et par technique de boule de neige. Les données ont été collectées à l'aide de questionnaires et analysées à l'aide de méthodes statistiques telles que la statistique descriptive et l'analyse SWOT. Les résultats de l'étude révèlent une méconnaissance généralisée ou une inexistence des plans de formation en éducation financière pour les clients. En ce qui concerne les dysfonctionnements dans la gouvernance des IMF à Allada, il apparaît que les dirigeants sont choisis par élection, nomination ou recrutement. D'autres dysfonctionnements identifiés incluent la lenteur des procédures d'octroi de crédit, des problèmes de transparence et de détournement, un manque de formation et de compétences en gouvernance, l'insuffisance des programmes de formation continue, et une dépendance à des méthodes coercitives utilisant des menaces pour le recouvrement.

Mots clés : éducation financière ; gouvernance ; IMF ; Allada ; Toffo.

Abstract

Microfinance institutions (MFIs) are widely recognized as an essential means of providing financial services to poor populations, thereby playing a crucial role in financial inclusion and economic development. This study aims to identify the dysfunctions of financial education and governance systems within MFIs in Toffo and Allada. It involved 180 participants, including 150 MFI clients and 30 MFI agents and managers, selected purposively and using a snowball technique. Data was collected using questionnaires and analyzed using statistical methods such as descriptive statistics and SWOT analysis. The study results reveal widespread ignorance or non-existence of financial education training plans for clients. Regarding the dysfunctions in the governance of MFIs in Allada, it appears that leaders are chosen by election, appointment or recruitment. Other dysfunctions identified include slow credit granting procedures, problems of transparency and misappropriation, a lack of training and governance skills, insufficient continuing education programs, and a reliance on coercive methods. using threats for recovery.

Keywords: Financial education ; governance ; IMF ; Allada ; Toffo.



Introduction

L'éducation financière enseigne les compétences nécessaires pour prendre des décisions financières éclairées, contribuant ainsi au bien-être financier des individus (OCDE, 2020). À partir du XXe siècle, elle a gagné en importance dans les programmes coopératifs et s'est élargie pour inclure la protection des consommateurs face à des produits financiers complexes (Lusardi & Mitchell, 2014). Aujourd'hui, elle est une composante clé des politiques économiques et sociales à l'échelle mondiale (OCDE, 2015). Les personnes bien éduquées financièrement sont mieux préparées à gérer leurs ressources et à atteindre une bonne santé financière (Laborde & Mottner, 2016).

Les institutions de microfinance (IMF) jouent un rôle crucial dans l'inclusion financière des populations pauvres, mais elles rencontrent des défis majeurs en matière de gouvernance et d'éducation financière. Les IMF varient largement dans leur structure et fonctionnement en raison des environnements économiques et réglementaires diversifiés dans lesquels elles opèrent. Des recherches (Yougang, 2021 ; Abdulai et Tewari, 2020) montrent que la bonne gouvernance améliore l'efficacité et la durabilité des IMF. Cependant, de nombreuses IMF, en particulier dans les régions en développement, présentent des failles de gouvernance qui compromettent leur performance (Cissé & Kpoghomou, 2024).

A Allada et à Toffo, les communes situées dans le sud du Bénin, des dysfonctionnements majeurs entravent l'efficacité de ces institutions, en particulier dans les domaines de l'éducation financière et de la gouvernance. Ces problèmes se manifestent par une mise en œuvre insuffisante des programmes d'éducation financière, qui sont essentiels pour permettre aux clients de gérer efficacement leurs ressources financières. Les lacunes dans ces dispositifs d'éducation se traduisent par une faible compréhension des produits financiers par les bénéficiaires, une mauvaise gestion des prêts et une vulnérabilité accrue aux crises économiques.

En outre, la gouvernance dans ces IMF est marquée par des problèmes de transparence, de responsabilité et de gestion des risques. Ces failles structurelles compromettent non seulement la performance et la stabilité des institutions, mais également la confiance des clients et des investisseurs (Honoré (2006). Une gouvernance inefficace peut conduire à des pratiques de gestion douteuses, à la corruption et à une utilisation inefficace des ressources, exacerbant ainsi les défis socio-économiques de la région.

Plusieurs auteurs ont abordé la question de l'éducation financière et de la gouvernance dans les institutions de microfinance (IMF). Saadellaoui (2016) souligne que les études de Kengne



(2011) révèlent les causes de la faillite de COFINEST, telles que la concentration du pouvoir, l'absence de politique en matière de ressources humaines, les insuffisances du système d'information de gestion, et un contrôle interne défaillant. Ces problèmes, répandus parmi les IMF fermées entre 2002 et 2010, soulèvent des questions importantes sur l'efficacité de la gouvernance au Cameroun.

En parallèle, Akinlo (2016), ainsi que Bongomin e&t Munene (2020), montrent que la qualité des institutions impacte significativement la croissance économique. Ils affirment que des institutions bien structurées peuvent soutenir l'éducation financière, favorisant ainsi l'inclusion financière et contribuant à la réduction de la pauvreté.

Koomson & Asongu (2020), Bouchra (2021), et Brown et al. (2016) confirment que l'éducation financière améliore les connaissances et les comportements financiers des individus, surtout lorsqu'elle est intégrée dans les programmes scolaires. Bruhn, *et al.* (2016) ajoutent que ces programmes éducatifs ont des effets positifs en réduisant le surendettement et en encourageant l'épargne. Bukasa Tshimangu (2024) observe que l'éducation financière améliore également la performance des remboursements de crédit des PME. Cependant, Fernandes et al. (2014) notent un impact modéré de l'éducation financière sur les comportements futurs, suggérant que d'autres interventions comportementales pourraient être nécessaires pour maximiser son efficacité.

D'autre part, Salazar (2013) et Anderson et Gomberg (2006) soulignent les défis spécifiques de gouvernance auxquels sont confrontées les IMF, mettant en avant la nécessité de politiques adaptées pour assurer leur stabilité financière (Hilmi, et al. 2020).

En outre, les auteurs Mersland & Strøm (2014), Hartarska & Mersland (2016), ainsi qu'Awaworyi Churchill & Nuhu (2020), insistent sur l'importance de la diversité et des pratiques de gouvernance rigoureuses pour améliorer les performances des IMF. Ils soulignent que des conseils d'administration actifs et des mécanismes de contrôle stricts sont essentiels pour aligner les objectifs sociaux et économiques des IMF, garantissant ainsi une utilisation efficace des ressources et une meilleure confiance des parties prenantes. Enfin, Bassem (2019) et Gutiérrez-Nieto & Serrano-Cinca (2019) concluent que la bonne gouvernance est cruciale pour la performance des IMF, en affirmant que des pratiques rigoureuses et une surveillance efficace permettent aux IMF de réussir tant sur le plan financier que social. Tchakoute-Tchuigoua (2015) ajoute que des conseils d'administration actifs jouent un rôle clé dans le maintien de la stabilité financière des IMF.

La théorie de la relation d'agence mobilisée est particulièrement pertinente pour cette étude, car elle offre un cadre pour analyser la gouvernance des institutions de microfinance (IMF).



Cette théorie repose sur le principe selon lequel une ou plusieurs personnes (le principal) délèguent une tâche à une autre personne (l'agent) et confient à l'agent le pouvoir de décision. Dans le contexte des IMF, le conseil d'administration joue le rôle de principal, supervisant la direction (l'agent) pour s'assurer que l'institution accomplit sa mission de manière efficace.

Face à ces constats préoccupants, il est donc évident de se demander : Quels sont les principaux dysfonctionnements identifiés dans les dispositifs d'éducation financière et de gouvernance au sein des IMF à Allada et Toffo?

Pour répondre à cette problématique, cette étude se donne pour objectif principal de répertorier les dysfonctionnements des dispositifs d'éducation financière et de gouvernance au sein des IMF dans la zone d'étude. La méthodologie adoptée combine une analyse qualitative et quantitative, comprenant des entretiens, des questionnaires et une revue documentaire. Les données collectées sont analysées pour identifier les tendances clés et les principaux enjeux.

Cette étude adopte une structure méthodique, commençant par une analyse détaillée de la méthodologie de recherche, suivie de la présentation des résultats. Les données collectées seront examinées pour identifier les tendances importantes. Ensuite, une discussion approfondie sur les implications des résultats sera menée, en les replaçant dans le contexte plus large de la littérature existante. Enfin, la conclusion récapitulera les points clés et proposera des directions pour de futures recherches.

1. Matériels et méthodes

1.1. Milieu de recherche

Cette étude s'est déroulée dans les communes d'Allada et de Toffo, au sud du Bénin. Allada couvre 381 km², avec une population de 127 512 habitants en 2013, majoritairement concentrée dans les arrondissements de Sékou, Allada, Agbanou, et Lissègazoun. Les principaux groupes ethniques sont les Aïzo (83 %), les Fon (10 %), et les Yoruba (5,6 %), et les religions dominantes sont le traditionalisme, le christianisme et l'islam. Toffo, située au nord d'Allada, s'étend sur 492 km² et comptait environ 318 150 habitants en 2006. La commune, avec 10 arrondissements et 54 villages, a un climat subéquatorial et un réseau hydrographique comprenant le fleuve Couffo et le lac Hlan. Socioculturellement, elle est marquée par des traditions telles que la consommation d'eau de ruissellement chez les Aïzo de Colli, posant un défi pour les campagnes de sensibilisation à l'eau potable.



1.2. Echantillonnage

Pour cette étude, des techniques d'échantillonnage en sciences sociales ont été utilisées, combinant la méthode du choix raisonné et celle de la boule de neige, afin d'assurer une représentativité adéquate. La population mère de cette étude est constituée des clients et du personnel des institutions de microfinance (IMF) dans la zone d'étude. Plus précisément, elle comprend :

- Clients des IMF : Individus âgés d'au moins 18 ans, ayant une expérience de 5 ans dans une IMF et ayant déjà rencontré un incident de paiement.
- Personnel des IMF : Membres du personnel des IMF, dont la sélection a été facilitée par la méthode de boule de neige, permettant d'identifier des individus souvent difficiles à atteindre autrement.

Au total, 180 personnes ont été enquêtées au moyen d'un questionnaire structuré. Les critères de sélection incluaient : être âgé d'au moins 18 ans, être client dans une IMF, avoir une expérience de 5 ans dans une IMF, et avoir déjà rencontré un incident de paiement.

1.3. Collecte des données

Pour cette étude en sciences humaines et sociales, une approche qualitative a été privilégiée pour explorer les expériences et interactions sociales. Cette méthode, axée sur la compréhension et la description, se distingue par une approche inductive qui construit progressivement la compréhension du sujet. Selon J. W. Creswell (2018, p. 154), la collecte de données qualitatives est essentielle dans la recherche mixte pour une compréhension approfondie du phénomène. Des entretiens ont été menés avec les clients et agents des IMF, incluant des discussions de groupe, des rencontres informelles et des observations directes. Les discussions de groupe ont aidé à identifier les différents acteurs et à explorer les complémentarités, tandis que les rencontres informelles ont permis des échanges approfondis dans des cadres non formels. L'étude, étant qualitative, a principalement rassemblé des données primaires sur les caractéristiques démographiques et socioéconomiques des participants.

1.4. Méthode d'analyse des données.

Les données empiriques ont été traitées manuellement par une analyse de contenu thématique. Word, Excel et Kobocollect ont été utilisés pour la collecte, le traitement du texte et la création de graphiques. Les informations ont été regroupées par thèmes, permettant de synthétiser des



données fiables pour chaque sujet d'entretien. Ces synthèses ont ensuite été analysées théoriquement pour confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche. L'analyse s'est appuyée sur un modèle descriptif et analytique, utilisant des méthodes classiques comme la triangulation. Des verbatims ont été recueillis pour illustrer les faits étudiés, renforçant la validité des résultats. Le modèle FFOM (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces) a été employé pour évaluer la gouvernance des IMF, mettant en lumière leurs forces, faiblesses, opportunités et menaces.

2. Résultats et analyse

2.1. Analyse des dispositifs de l'éducation financière proposée dans les IMF d'Allada et de Toffo

Tableau N° 1: Evaluation du plan de formation pour l'éducation financière dans les IMF

Variables	Modalités	Fréquences absolues (%)
Existence officielle	Oui	00,00
	Non	76,00
	Ne sais pas	24,00
Disponibilité de documents formalisés	Oui	00,00
	Non	88,00
	Ne sais pas	12,00
Connaissance du plan de formation	Oui	33,00
	Non	62,02
	Ne sais pas	04,80
Fréquence des formations	Très souvent	22,00
	Fréquemment	14,00
	Occasionnellement	64,00
	Rarement	00,00
Accessibilité des formations	Oui	32,00
	Non	68,00
	Très efficaces	57,00
	Efficaces	23,00



Qualité du contenu de formation	Peu efficace	20,00
Amélioration des connaissances	Très fortement	23,3
	modérément	40,70
	légèrement	30,00
	Pas du tout	05,00
Changement de Comportement	OUI	66,00
	NON	34,00

Source : résultats d'analyse d'enquête de terrain, 2024

L'analyse des données sur divers aspects des formations montre des résultats contrastés et soulève plusieurs points d'attention. Tout d'abord, l'existence officielle des plans de formation est massivement méconnue ou inexistante, avec 76% des répondants affirmant qu'il n'y en a pas, et 24% qui ne savent pas. Aucun répondant ne signale l'existence officielle d'un plan de formation. En témoigne le récit suivant :

« L'éducation financière est une priorité pour nous, mais nous n'avons pas encore réussi à formaliser un plan de formation officiel. Nous comptons principalement sur les interactions individuelles entre nos agents de crédit et les clients pour transmettre des conseils financiers. La formalisation d'un plan de formation en éducation financière est en cours de développement. Nous sommes conscients du besoin et travaillons à structurer nos initiatives afin de fournir un programme cohérent et continu. ». (Extrait entretien avec un responsable IMF)

L'extrait d'un entretien avec un responsable d'une Institution de Microfinance (IMF) met en évidence l'importance de l'éducation financière, même si l'IMF n'a pas encore de plan de formation officiel. Actuellement, l'éducation se fait principalement à travers les interactions entre agents de crédit et clients. Consciente du besoin croissant, l'IMF travaille à formaliser un programme structuré et continu pour garantir une éducation financière cohérente et efficace. Cette approche initiale, flexible mais limitée, vise à renforcer les compétences financières des clients à long terme. Par ailleurs, 88 % des répondants indiquent que les documents de formation formalisés ne sont pas disponibles, tandis que 12 % ne savent pas.

En ce qui concerne la connaissance du plan de formation, seulement 33% des participants en ont connaissance, tandis que 62,02 % ne le connaissent pas, et 4,8 % ne savent pas. Ces résultats sont appuyés par les propos suivants :



« Honnêtement, je ne suis pas au courant de l'existence d'un plan de formation en éducation financière. J'ai appris certaines choses de manière informelle, mais je ne savais pas qu'il y avait un programme structuré. J'ai assisté à quelques ateliers organisés par l'IMF, mais je ne suis pas sûr si cela fait partie d'un plan de formation officiel. J'aimerais en savoir plus si un tel plan existe... ». (Extrait entretien avec un client de IMF)

Un entretien avec un client d'une Institution de Microfinance (IMF) révèle une méconnaissance de l'existence d'un plan formel de formation en éducation financière, les connaissances étant acquises informellement à travers des interactions et ateliers. Ce manque de structure souligne des défis de communication pour l'IMF. La fréquence des formations varie : 22 % des participants les suivent très souvent, 14 % fréquemment, et 64 % occasionnellement. L'accessibilité est limitée pour 68 % des répondants. Quant à la qualité, 57 % les trouvent très efficaces, 23 % efficaces, et 20 % peu efficaces. Sur l'amélioration des connaissances, 23,3 % des répondants constatent une forte amélioration, 40,7 % modérée, 30 % légère, et 5 % aucune.

« Le jour où vous faites votre demande, on vous forme. On parle de "KPLON" en langue Fongbé. L'utilité de l'éducation financière est énorme. Beaucoup se disent qu'elles vont préparer de bonne sauce ; acheter de pagne... mais l'argent doit être fructifié. Ils nous parlent de la Gestion, de Garantie, de Commission. Ils parlent également de témoin. Si tu es une femme, le premier témoin doit être ton Mari et le second une femme. Au cas où tu n'es pas mariée, il faut une personne responsable (un ou une amie très sûre qui non plus ne va pas te demander de l'argent dans ce que tu auras à prendre)... ». (Extrait entretien avec un client de IMF)

Un entretien avec un client d'une Institution de Microfinance (IMF) met en lumière l'importance de l'éducation financière, ou "KPLON" en langue Fongbé, dès la demande initiale. Le client souligne l'utilité de cette formation, expliquant que beaucoup de gens dépensent leur argent sans réfléchir à comment le faire fructifier. L'éducation financière de l'IMF couvre la gestion des finances, les garanties, le calcul des commissions, et l'importance des témoins dans les transactions. Cet engagement vise à renforcer la capacité des clients à gérer leurs finances de manière responsable et à établir des relations de confiance.

Enfin, concernant le changement de comportement post-formation, 66% des participants rapportent un changement positif, tandis que 34% ne constatent aucun changement. En témoignent ces propos :

« Avant la formation, je ne comprenais pas vraiment les aspects financiers des prêts. Après avoir suivi les sessions, j'ai réalisé l'importance de rembourser à temps et de ne pas emprunter au-delà de mes moyens. Désormais, avant de demander un prêt, je m'assure d'avoir un plan de remboursement solide et de ne pas compromettre ma stabilité financière... ». (Extrait entretien avec une cliente de IMF)

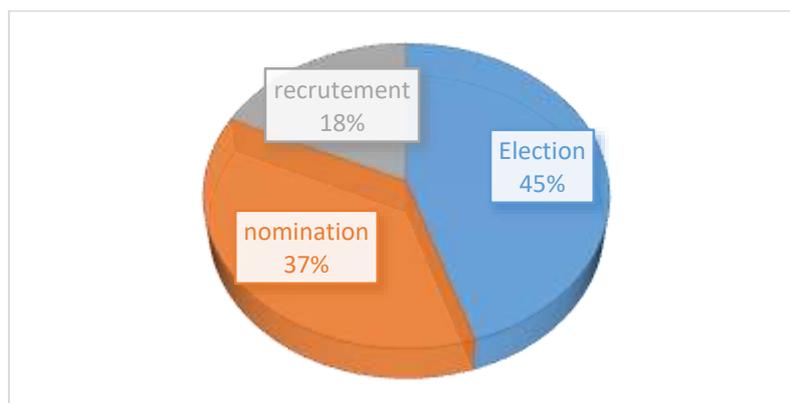
L'extrait souligne l'importance de l'éducation financière offerte par les Institutions de Microfinance (IMF) pour leurs clients. Avant de participer aux formations, la cliente ne comprenait pas bien les implications financières des prêts. Après les formations, elle a acquis une meilleure compréhension du remboursement ponctuel et de la gestion de l'endettement. Son témoignage montre comment l'éducation financière transforme les perspectives des emprunteurs, en leur fournissant les outils nécessaires pour gérer leurs finances de manière responsable. Cela renforce non seulement leur stabilité financière, mais aussi la viabilité des IMF en réduisant les créances douteuses et en renforçant la confiance entre l'institution et ses clients.

2.2. Analyse des dispositifs de gouvernance dans les IMF d'Allada et de Toffo

2.2.1. Perception sur le choix des dirigeants dans les IMF

La figure N° 1 expose le choix des dirigeants dans la zone d'étude. L'analyse des modes de choix des dirigeants montre que 45 % sont élus, indiquant une préférence pour un processus démocratique et transparent. La nomination, utilisée dans 37 % des cas, permet une désignation rapide par une autorité interne, garantissant souvent que les dirigeants possèdent les compétences nécessaires. Le recrutement, le moins courant à 18 %, implique une évaluation ouverte des candidats, mais est moins utilisé en raison de son coût et de sa complexité.

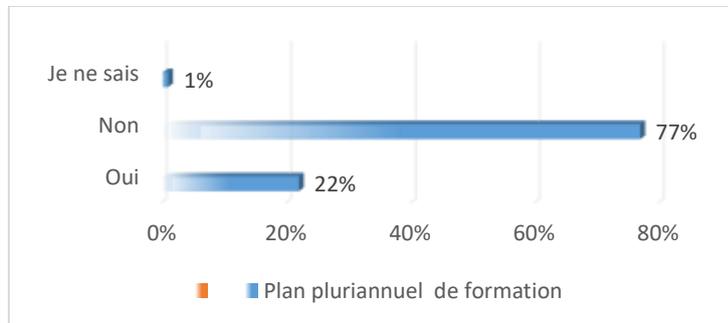
Figure N° 1: Choix des dirigeants



Source : résultats d'analyse d'enquête de terrain, 2024

2.2.2. Perception sur l'amélioration des compétences

Figure N° 2: Existence de plan de formation



Source : résultats d'analyse d'enquête de terrain, 2024

De la figure N°2, l'analyse des données relatives à l'existence d'un plan pluriannuel de formation montre des résultats significatifs sur la prévalence et la perception de ces plans au sein des organisations. Seulement 22 % des répondants indiquent qu'il existe un plan pluriannuel de formation dans leur organisation. En revanche, 77 % des personnes interrogées affirment que leur organisation n'a pas de tel plan, tandis que 1 % des répondants ne savent pas si un plan de ce type existe ou non.

Le fait que seulement 22 % des organisations disposent d'un plan pluriannuel de formation suggère que la mise en place de stratégies de formation à long terme n'est pas courante. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Les organisations peuvent privilégier des approches plus flexibles et réactives en matière de formation, adaptant les programmes de développement des compétences aux besoins immédiats et changeants du marché et de la technologie.

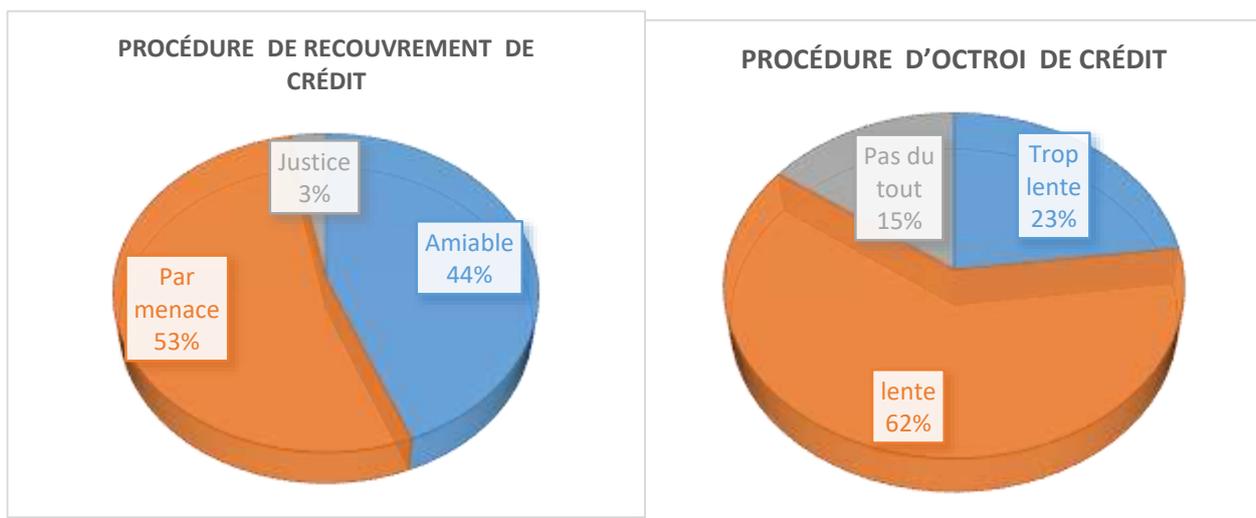
Le pourcentage élevé (77 %) d'organisations sans plan pluriannuel de formation pourrait également refléter des contraintes budgétaires ou une perception de complexité et de lourdeur administrative associée à la mise en place et à la gestion de ces plans. Les entreprises peuvent percevoir que les avantages potentiels d'un plan de formation pluriannuel ne justifient pas les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Enfin, le 1 % de répondants qui ne savent pas s'il existe un tel plan dans leur organisation peut indiquer un manque de communication ou de visibilité sur les initiatives de formation au sein

de l'entreprise. Cela souligne l'importance d'une meilleure diffusion de l'information sur les stratégies de formation et de développement des compétences.

2.2.3. Perception sur la procédure d'octroi et de recouvrement de crédit

Figure N°3: Existence de plan de formation



Source : résultats d'analyse d'enquête de terrain, 2024

De l'analyse de la figure N°3, il ressort que les perceptions concernant la rapidité des procédures d'octroi de crédit montrent que la majorité des répondants (62 %) considèrent ces procédures comme lentes. Cela pourrait indiquer des processus administratifs complexes et des vérifications rigoureuses qui prolongent le délai d'approbation des crédits. Ces retards peuvent être frustrants pour les demandeurs de crédit, nécessitant peut-être une révision des processus internes pour gagner en efficacité.

23 % des répondants jugent la procédure "trop lente", ce qui renforce l'idée d'une insatisfaction notable quant à la rapidité du service. Cela pourrait affecter la compétitivité des institutions financières si les clients potentiels se tournent vers des alternatives offrant des délais plus courts.

Enfin, 15 % des répondants estiment que la procédure n'est "pas du tout" lente, ce qui signifie qu'une minorité trouve le processus satisfaisant en termes de rapidité. Ces perceptions positives peuvent être le résultat d'efforts de certaines institutions pour optimiser leur processus d'octroi de crédit.



Les données montrent que la majorité des recouvrements de crédit se fait par des méthodes coercitives, avec 53 % des cas utilisant des menaces. Cela peut inclure des actions telles que des rappels insistants, des avertissements de poursuites légales, ou d'autres tactiques de pression. Ces méthodes, bien que potentiellement efficaces à court terme, peuvent nuire à la relation client et à la réputation de l'entreprise.

En revanche, 44 % des recouvrements se font de manière amiable, par des négociations et des arrangements à l'amiable entre le créancier et le débiteur. Cela reflète une approche plus collaborative et moins conflictuelle, favorisant le maintien de bonnes relations avec les clients.

Ces résultats sont appuyés par les propos suivants :

« (...) c'est aussi une dame qui est demeurée indisposée pour une durée pas moindre. Ainsi, lorsque l'équipe de la structure est descendue, ils ont constaté les faits, les ordonnances et ils sont touchés par la situation qu'elle traverse. Alors, ils ont exhorté la dame de commencer à solder si elle retrouve un peu un peu sa santé ». (Extrait entretien avec un client de IMF)

Cet extrait met en lumière l'aspect humain et empathique des interactions entre les clients et les agents des Institutions de Microfinance (IMF). Une cliente, confrontée à des problèmes de santé l'empêchant de rembourser son prêt à temps, a reçu une réponse compréhensive de l'IMF. Les agents ont montré de la compassion et encouragé une solution collaborative, lui permettant de rembourser dès qu'elle en serait capable. Cette approche centrée sur le client renforce la confiance et le soutien, soulignant la mission sociale des IMF. Seulement 3 % des recouvrements de crédit passent par la justice, en raison des coûts élevés, de la durée prolongée et de la complexité des procédures judiciaires.

Ces résultats sont appuyés par les propos suivants :

« J'ai une amie qui doit quatre cent vingt mille francs à PADME et ils l'ont pris la veille du nouvel an. La veille du nouvel an, j'ai appelé cette copine pour lui souhaiter les vœux du nouvel an. C'est ainsi son fils a décroché me disant qu'elle n'est pas à la maison. Elle est restée le vendredi, le samedi, dimanche et le lundi soir elle a pu mobiliser deux cent vingt mille francs avant d'être libérée avec engagement. Donc c'est à son arrivé à la maison qu'elle m'explique qu'elle a fêté au garde à vue à cause d'un impayé au PADME. Les raisons je n'ai pas demandé ce serait tout comme tu es entrain de vouloir comprendre quelque chose qui ne te concerne pas ». (Extrait entretien avec une cliente de IMF)

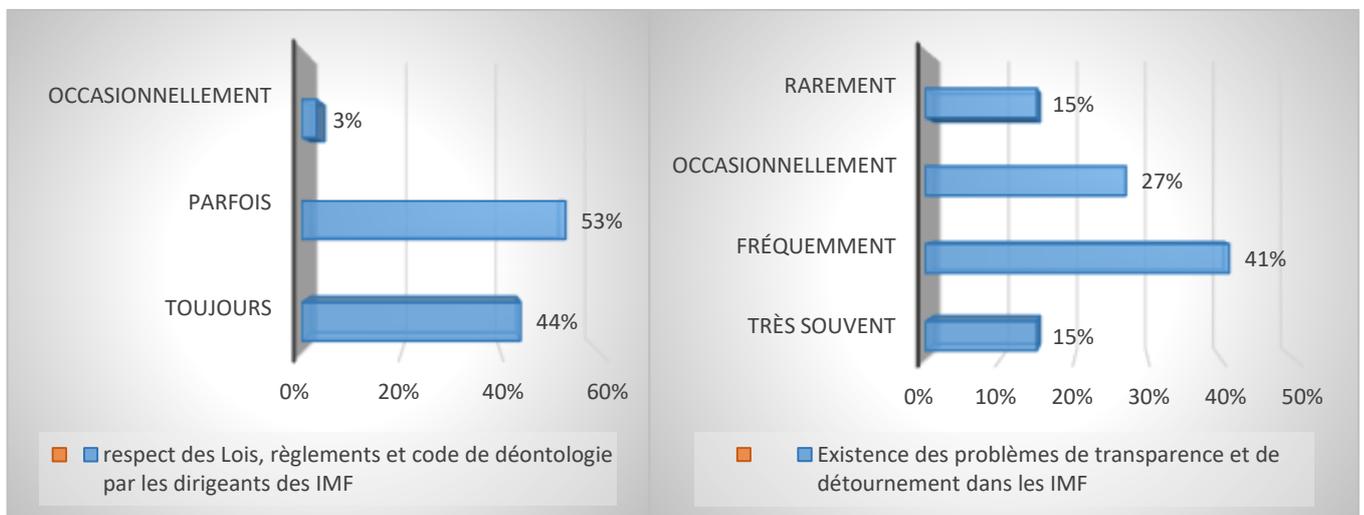
Cet extrait met en lumière une situation difficile vécue par une cliente de l'IMF PADME, confrontée à une détention pour non-paiement de sa dette juste avant le Nouvel An. Cette anecdote soulève plusieurs points importants sur les pratiques de recouvrement des IMF et leurs

impacts sur les clients. D'une part, elle met en lumière les conséquences directes et souvent sévères pour les clients en cas de défaut de paiement, allant jusqu'à la détention. En outre, l'extrait soulève des questions sur la transparence et la communication entre les IMF et leurs clients.

2.2.4. Perception sur le respect du code de déontologie par les dirigeants des IMF et les difficultés rencontrées

D'après l'analyse de la figure N° 4, les données révèlent que 41 % des répondants signalent fréquemment des problèmes de transparence et de détournement dans les IMF, et 15 % les rencontrent très souvent, soulignant des défis de gouvernance. 27 % les rencontrent de manière occasionnelle, tandis que 15 % disent qu'ils sont rares, indiquant des variations dans la gestion de l'intégrité au sein des IMF. En termes de conformité, 3 % des dirigeants respectent les normes seulement de manière occasionnelle, 53 % parfois, et 44 % toujours, montrant un engagement variable envers la légalité et l'éthique, avec une minorité exemplaire en matière de gouvernance

Figure N° 4: Perception sur le code, respect et difficultés rencontrées



Source : résultats d'analyse d'enquête de terrain, 2024

2.3. Diagnostic des dispositifs de gouvernance dans les IMF d'Allada et de Toffo

2.3.1. Analyse FFOM des dispositifs de gouvernance dans les IMF d'Allada et de Toffo

Les résultats du diagnostic ont été analysés et interprétés avec le modèle FFOM.

Tableau N° 2: Résultat FFOM

	Forces	Faiblesses
Origine interne	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement local et connaissance des besoins des clients - Réseau de relations établi avec la communauté - Flexibilité dans la prise de décision locale. - Bonne connaissance des dynamiques sociales locales - Approche client personnalisée 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation et de compétences en gouvernance - Insuffisance des programmes de formation continue - Dépendance aux méthodes coercitives pour la conformité - Faiblesse des contrôles internes et systèmes de surveillance - Insuffisance de mécanismes de responsabilisation - Structure de gouvernance souvent informelle - Faible adoption des meilleures pratiques internationales de gouvernance
Origine externe	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien potentiel des ONG et des bailleurs de fonds - Opportunité de partenariats avec d'autres IMF et institutions financières - Possibilité de financement par des investisseurs socialement responsables - Augmentation de la demande pour des services financiers inclusifs - Développement de partenariats avec des agences de développement - Adoption de technologies pour améliorer la transparence et la gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilité économique et politique locale - Concurrence accrue d'autres institutions financières - Risque de perte de confiance des clients en cas de scandales de détournement. - Risque de non-conformité avec les normes internationales de microfinance - Vulnérabilité aux chocs économiques externes

Source : résultats d'analyse d'enquête de terrain, 2024

Le tableau N° 3 expose les résultats FFOM. Les IMF dans la zone de recherche disposent de forces significatives grâce à leur intégration locale et à leur flexibilité, mais elles doivent surmonter des faiblesses internes en matière de gouvernance et de contrôle. Les opportunités externes offrent des voies pour renforcer la gouvernance et la transparence, tandis que les menaces soulignent l'importance de maintenir la confiance et de gérer les risques externes.

2.3.2. Analyse croisée des facteurs internes et externes de gouvernance dans les IMF d'Allada et de Toffo

□ Forces et opportunités

Le secteur de la microfinance bénéficie d'un engagement local et d'une connaissance approfondie des besoins des clients, appuyés par un réseau de relations bien établi avec la communauté. Cette flexibilité dans la prise de décision locale et une bonne compréhension des dynamiques sociales locales permettent une approche client personnalisée. Ces atouts peuvent être renforcés par le soutien potentiel des ONG et des bailleurs de fonds, ainsi que par les opportunités de partenariats avec d'autres IMF et institutions financières. La possibilité de financement par des investisseurs socialement responsables et l'augmentation de la demande pour des services financiers inclusifs représentent des opportunités supplémentaires. De plus, le développement de partenariats avec des agences de développement et l'adoption de technologies pour améliorer la transparence et la gouvernance peuvent considérablement renforcer ces forces internes.

□ Forces et Menaces

Malgré ces forces, plusieurs menaces pèsent sur le secteur. L'instabilité économique et politique locale peut fragiliser les avancées réalisées grâce à l'engagement local et aux réseaux de relations. La concurrence accrue d'autres institutions financières pourrait réduire l'impact de l'approche client personnalisée. En cas de scandales de détournement, il existe un risque de perte de confiance des clients, ce qui pourrait nuire aux relations établies avec la communauté. Le risque de non-conformité avec les normes internationales de microfinance et la vulnérabilité aux chocs économiques externes peuvent également limiter les bénéfices des forces internes.

□ Faiblesses et Opportunités

Les faiblesses internes, telles que le manque de formation et de compétences en gouvernance, peuvent être atténuées par le soutien des ONG et des bailleurs de fonds, qui peuvent offrir des programmes de formation et de développement des compétences. L'insuffisance des programmes de formation continue peut être compensée par des partenariats avec d'autres IMF et institutions financières, permettant l'échange de connaissances et de pratiques. La dépendance aux méthodes coercitives pour la conformité, la faiblesse des contrôles internes et des systèmes de surveillance peuvent être corrigées grâce à l'adoption de technologies pour



améliorer la transparence et la gouvernance. L'opportunité de financement par des investisseurs socialement responsables et l'augmentation de la demande pour des services financiers inclusifs peuvent également motiver l'amélioration des mécanismes de responsabilisation et de la structure de gouvernance.

□ **Faiblesses et Menaces**

Les faiblesses internes telles que le manque de formation, l'insuffisance des programmes de formation continue et la faiblesse des contrôles internes sont exacerbées par les menaces externes telles que l'instabilité économique et politique locale. La concurrence accrue d'autres institutions financières met en lumière la dépendance aux méthodes coercitives pour la conformité et l'insuffisance des mécanismes de responsabilisation. Le risque de perte de confiance des clients en cas de scandales de détournement souligne la vulnérabilité aux faiblesses des contrôles internes et des systèmes de surveillance. La faible adoption des meilleures pratiques internationales de gouvernance et la structure de gouvernance souvent informelle augmentent le risque de non-conformité avec les normes internationales de microfinance. Enfin, la vulnérabilité aux chocs économiques externes peut aggraver les faiblesses de la gouvernance et de la surveillance.

Les synergies positives potentielles entre les forces internes et les opportunités externes sont soulignées par l'analyse croisée, qui peut être utilisée pour stimuler le développement du secteur de la microfinance. Toutefois, elle met également en évidence les défis importants engendrés par les vulnérabilités internes et les risques externes. Il est primordial de renforcer la formation et les compétences en gouvernance afin de maximiser les profits et réduire les risques, d'améliorer les contrôles internes et les systèmes de surveillance, et d'adopter les meilleures pratiques de gouvernance internationales. En affrontant ces défis et en saisissant les opportunités, le domaine de la microfinance peut renforcer sa résistance, étendre son influence et mieux répondre aux besoins des habitants locaux.

2.3.3. Approche de solution aux problèmes de gouvernance dans les IMF d'Allada et de Toffo

Il existe plusieurs approches pour parvenir à une bonne gouvernance dans les institutions de microfinance (IMF) à Allada et Toffo, chacune visant à renforcer différents aspects essentiels de la gestion et de l'éthique organisationnelle. Ces approches incluent de :



- ✓ Mettre en place des programmes de formation réguliers pour les dirigeants et le personnel des IMF, axés sur les meilleures pratiques de gouvernance, la gestion des risques et la conformité réglementaire ;
- ✓ Organiser des ateliers et des séminaires sur la gouvernance éthique, la transparence et la gestion financière ;
- ✓ Créer des programmes de mentorat où les dirigeants expérimentés peuvent partager leurs connaissances et leur expertise avec les nouveaux dirigeants ;
- ✓ Développer et mettre en œuvre des procédures opérationnelles standardisées pour assurer la cohérence et l'efficacité des opérations ;
- ✓ Adopter des technologies modernes de gestion et de surveillance pour améliorer la transparence et l'efficacité, telles que des systèmes de gestion intégrés et des logiciels de conformité ;
- ✓ Instituer des audits internes et externes réguliers pour vérifier la conformité et identifier les domaines nécessitant des améliorations ;
- ✓ Élaborer et promouvoir un code de déontologie clair, détaillant les attentes en matière de comportement éthique et de conformité pour tous les employés et dirigeants ;
- ✓ Créer des comités de conformité chargés de surveiller l'adhésion aux normes éthiques et de réglementer les pratiques de gouvernance ;
- ✓ Mettre en place des systèmes d'incitation pour encourager le respect des normes et des comportements éthiques, y compris des récompenses pour les bonnes pratiques ;
- ✓ Publier des rapports financiers réguliers et détaillés, accessibles aux parties prenantes, pour garantir la transparence des opérations ;
- ✓ Établir des canaux de communication clairs et ouverts entre la direction, les employés, les clients et les autres parties prenantes pour encourager la transparence et le partage d'informations ;
- ✓ Mettre en place des systèmes de dénonciation anonymes pour permettre aux employés et aux clients de signaler les comportements contraires à l'éthique ou les violations des règles sans crainte de représailles ;
- ✓ Participer activement aux réseaux internationaux de microfinance pour rester informé des nouvelles tendances, des réglementations et des innovations dans le secteur ;
- ✓ Rechercher des opportunités de financement auprès d'investisseurs socialement responsables et des bailleurs de fonds internationaux pour soutenir les initiatives de gouvernance et de développement.

Avec ces solutions, les IMF des communes d'Allada et de Toffo peuvent renforcer leur gouvernance, améliorer la transparence et l'efficacité, et créer un environnement de travail plus éthique et plus responsable. Ces mesures permettront non seulement de résoudre les problèmes actuels, mais aussi de poser les bases d'une croissance durable et d'un impact positif à long terme.

3. Discussion

L'éducation financière est un élément crucial pour améliorer la gouvernance et l'efficacité des institutions de microfinance (IMF) au Bénin. Les résultats révèlent une méconnaissance ou une inexistence des plans de formation dans l'éducation financière des clients. La communication interne concernant ces plans de formation est insuffisante, ce qui entraîne une méconnaissance ou une perception d'inexistence de ces plans parmi les usagers des IMF. De plus, 68 % des répondants déclarent que les formations ne sont pas accessibles à tous, signalant des obstacles structurels ou organisationnels limitant la participation aux programmes de formation.

Concernant les dysfonctionnements observés au niveau de la gouvernance des IMF dans la zone d'étude, il apparaît que les dirigeants sont choisis par élection, nomination ou recrutement. Ce résultat ne corrobore pas ceux de Cissé et Kpoghomou (2024), qui démontrent que pour la majorité des IMF, soit plus de 73,13 %, les dirigeants sont élus. Cette divergence peut s'expliquer par le contexte spécifique des IMF dans la zone d'étude.

Les résultats montrent également plusieurs autres dysfonctionnements, tels que la lenteur des procédures d'octroi de crédit, les problèmes de transparence et de détournement, le manque de formation et de compétences en gouvernance, l'insuffisance des programmes de formation continue, et la dépendance à des méthodes coercitives utilisant des menaces pour le recouvrement. Ces observations rejoignent les conclusions d'auteurs tels que Tchakouté Tchuigoua & Lamarque (2009), Es-Salmani, *et al.* (2023), Honoré (2006), ainsi que Vardi & Wiener (1996), qui ont trouvé que les dysfonctionnements proviennent de comportements organisationnels déviants et non éthiques, du manque d'éducation ainsi que de défaillances dans l'architecture des organisations prêteuses.

Il existe plusieurs approches pour parvenir à une bonne gouvernance dans les institutions de microfinance (IMF) des communes d'Allada et de Toffo, chacune visant à renforcer différents aspects essentiels de la gestion et de l'éthique organisationnelle. Ces approches incluent le renforcement des compétences à travers des programmes de formation continue, la standardisation des processus opérationnels pour assurer l'efficacité et la cohérence, l'adoption de technologies modernes pour améliorer la transparence, la promotion d'une culture de conformité et d'éthique pour garantir des pratiques responsables, l'amélioration de la communication et de la transparence financière, ainsi que le renforcement des partenariats stratégiques pour partager des ressources et des connaissances. En intégrant ces stratégies, les



IMF peuvent non seulement résoudre les problèmes actuels, mais aussi établir des bases solides pour une croissance durable et un impact positif à long terme.

Ces approches rejoignent les apports de Djoufouet et Nzongang (2020), qui mettent en évidence l'importance de la gouvernance pour la performance des institutions de microfinance (IMF). De plus, elles sont en accord avec Martinet (2008), qui plaide pour un système de contrôle et d'encadrement inclusif et horizontal, plus ouvert afin de guider et de réguler les comportements organisationnels déviants.

Conclusion

La recherche a identifié plusieurs dysfonctionnements majeurs dans les dispositifs d'éducation financière et de gouvernance des institutions de microfinance (IMF) dans la zone d'étude. L'analyse montre que 76% des répondants indiquent l'absence de plans de formation en éducation financière, tandis que 88% signalent une disponibilité insuffisante de documents formalisés sur ces formations. De plus, 68% des répondants estiment que ces formations ne sont pas accessibles à tous.

Concernant la gouvernance, les problèmes incluent des procédures de crédit lentes, un manque de transparence, des détournements, et un déficit de formation des dirigeants. L'absence de programmes de formation continue et l'utilisation de méthodes coercitives pour le recouvrement des crédits contribuent à ces dysfonctionnements.

Pour remédier à ces problèmes, il est crucial pour les IMF de développer des plans de formation en éducation financière, d'améliorer leur accessibilité, et d'adopter des pratiques de gouvernance plus transparentes. Renforcer la formation continue des dirigeants et abandonner les méthodes coercitives amélioreront également les relations avec les clients.

Cette recherche ouvre plusieurs perspectives, notamment l'évaluation des impacts des réformes proposées sur la performance des IMF à long terme et l'élargissement de l'étude à d'autres zones géographiques. Les limites de l'étude incluent le biais potentiel dans les réponses des participants, l'absence de données longitudinales, et la focalisation sur une zone géographique spécifique. Les principaux apports de cette recherche résident dans une meilleure compréhension des défis en matière d'éducation financière et de gouvernance des IMF, ainsi que dans la formulation de recommandations pour des pratiques plus efficaces et transparentes, ouvrant la voie à de futures recherches pour affiner ces solutions.

Références Bibliographiques

- Abdulai, A., Tewari, D.D. (2020). Efficacité de l'institution de microfinance en Afrique : une approche stochastique des frontières. *Ghana journal of Development Studies* 13(2). 117. DOI: 10.4314/gids.v 1312.7.
- Akinlo, A. E. (2016). Institutional Quality and Economic Growth in Africa: A Panel Data Analysis. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 357-367.
- Awaworyi Churchill, S., & Nuhu, A. S. (2020). Microfinance Institutions and Sustainability: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10(2), 123-140.
- Es-Salmani , M., Ismaili , S., Youbi Idrissi , Z. Bouayad , M. Mounssef. (2023). Les déterminants de la pauvreté au Maroc : Etude économétrique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 6, 2 (Jun. 2023).
- Bassem, B. S. (2019). Governance and Performance of Microfinance Institutions: Conventional vs. Islamic. *Journal of Business Research*, 97, 155-165.
- Beck, T., Demirgü-Kunt, A. et Levine, R. (2005). PME, croissance et pauvreté : données probantes à l'échelle nationale. *Journal de croissance économique*, 10, 199-229. <http://dx.doi.org/10.3386/w11224>
- Bongomin, G. O. C., Munene, J. C. (2020). "Financial Literacy and Financial Inclusion in Developing Countries: The Case of Uganda." **Journal of Economic Studies**, 47(5), 1087-1108.
- Bouchra, B. (2021). Étude empirique sur les freins à l'inclusion financière des femmes au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2 (4), pp.323-336.
- Brown, M., Grigsby, J., Van Der Klaauw, W., Wen, J., Zafar, B. (2016). Financial Education and the Debt Behavior of the Young. *The Review of Financial Studies*, 29(9), 2490-2522.
- Cissé, M. , Kpoghomou, M. (2024) «Effets de la gouvernance des Institutions des Microfinances sur le niveau de vie des populations : cas des bénéficiaires en Guinée », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 200 – 221.
- Djoufouet, F.W., Nzongang, J. (2020). « Effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance au Cameroun," *Journal of Academic Finance*, RED research unit, university of Gabes, Tunisia, vol. 11(1), pages 22-32, June.
- Gutiérrez-Nieto, B., Serrano-Cinca, C. (2019). Factors Influencing Microfinance Institutions' Governance. *Sustainability*, 11(6), 1545.



HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.

Honohan, P. (2004). Publication : Financial Development, Growth, and Poverty : How Close are the Links ? Revue Open knowledge repository BETA.

Honoré, L., (2006). « Déviance et contrôle des comportements », *Revue Finance-contrôle-stratégie*, vol. 9, n° 2. P. 63-87.

Koomson, I., Asongu, S. A. (2020). Financial Inclusion, Income Inequality, and Welfare in Sub-Saharan Africa. *Journal of Financial Economic Policy*, 12(2), 197-217.

Kozup, J., & Hogarth, J. (2008). Financial Literacy, Public Policy and Consumers' SelfProtection : More Questions, Fewer Answers. *The Journal of Consumer Affairs*, 42, 127-136

Laborde, P., Mottner, S. (2016). Can a College-Level Personal Finance Course Close the Knowledge Gaps? *Journal of Financial Education*, 42, 35-55

Lusardi, A., & Mitchell, O. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 52, 5-44

Mendoza, R. U., Thelen, N. (2008). Innovations pour rendre les marchés plus inclusifs pour les pauvres. *Développement examen des politiques*, 26 (4), pp.427-458 .

Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2019). The performance and outreach of microfinance: Integration of socio-economic, environmental and governance dimensions. *World Development*, 123, 104606.

OCDE (2015). Toolkit for Measuring Financial Literacy and Financial Inclusion. OECD/INFE, Paris, France.

Salazar, L. M. (2013). Governance and Risk Management in Microfinance Institutions. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 6(1), 85-96.

Tchuigoua Tchakoute, H. Lamarque, E. (2009). *La gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance: Une approche exploratoire*, Savings and Development - No 3 - Xxxiii

Vardi, Y. et Wiener, Y. (1996). Mauvaise conduite dans les organisations : un cadre de motivation. *Science de l'organisation*, 7 (2), 151-165. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>

World Bank (2013). Making Sense of Financial Capability Surveys around the World: A Review of Existing Financial Capability and Literacy Measurement Instruments. International Bank for Reconstruction and Development.

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