

4^{ème} Journée d'Étude Africaine en Comptabilité et Contrôle (JEACC)

13 décembre 2019

UJLOG Daloa & UFHB Abidjan Côte d'Ivoire)

Thème : « la politique comptable dans les organisations africaines – Enjeux et incidences »

Titre : Perception de la performance et outils de contrôle des Institutions de Microfinance - Le cas du Bénin

Cargnello-Charles Emmanuelle

Obame Biyoghe Lin Martial

Perception de la performance et outils de contrôle des Institutions de Microfinance - Le cas du Bénin

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

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 opposées 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)¹.

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,

¹ Cité par Dugas-Iregui (2007).

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)². 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. Les institutionnalistes privilégient ainsi la recherche d'un équilibre économique et financier (Gonzalez-Vega, 1993, 1997). 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. Les institutionnalistes se basent sur la théorie des contrats qui considère que l'incomplétude des contrats peut conduire à des comportements opportunistes (Ghatak et Guinnane, 1999). Les liens contractuels apparaissent peu symétriques voire dissymétriques au niveau des obligations contractuelles entre les IMF et leurs différents partenaires notamment financiers. Ceci se traduit dans le cas du Bénin par 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

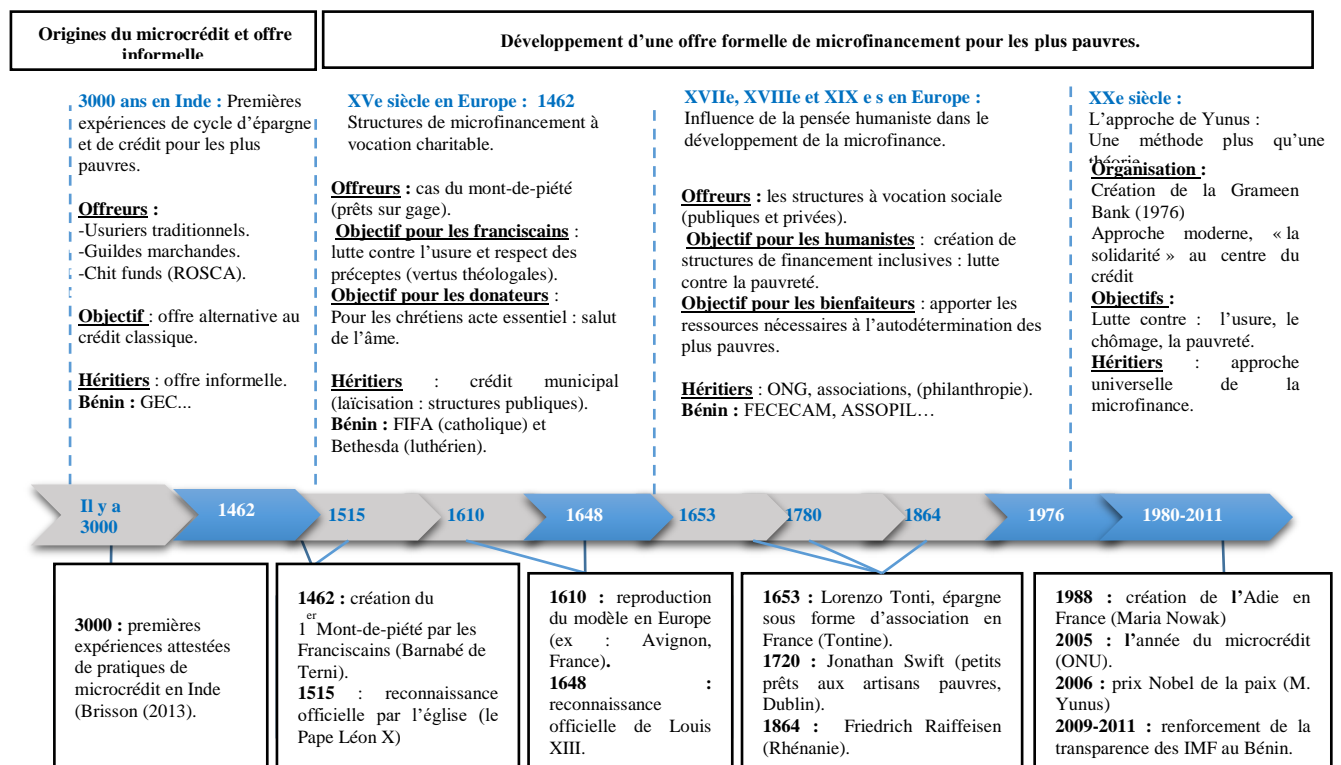
L'approche « welfarist », apparaît à la fin des années 1990 en réponse au caractère dérivant et « mercantiliste » de l'approche « institutionalist » (Dugas-Iregui, 2007). Les welfaristes comme leur nom l'indique vient de l'anglais « welfare » qui se traduit en français par « assistance » ou « bien-être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

² Source : <http://cdurable.info/Analyse-de-l-appel-mondial-pour-une-microfinance-responsable-par-Houle-Djonkamla.html>

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 : Obame Biyoghe (2018), p.123

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 (cf. tableau 1). 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 chrétienne³, 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 principe (cf. figure 1)⁴. 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 principe⁵. 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 (MCPP).

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

Source : Obame Biyoghe (2018) p.125-127

³ La charité constitue en effet l'un des principes cardinaux du christianisme, ses fondements étant aussi bien doctrinaux que bibliques. Elle consiste en la croyance dans l'amour de Dieu et du prochain en vue de Dieu (De Saint-Exupéry, 1942). En l'occurrence, cet acte d'amour envers le divin se traduit au travers des actions de bienveillance et de compassion, de générosité et de secours envers ceux qui sont en situation de souffrance et de misère via une assistance qui peut être humaine ou matérielle, et financière en l'occurrence. Ces dons d'argent encore appelés « aumônes », étaient désintéressés pour les donateurs notamment des « Monts-de-piété », donc dépourvus de tout intérêt financier ou matériel personnel (cf. tableau 1).

⁴ À l'exemple de Jonathan Swift (1720) qui développa à Dublin un système offrant de petits prêts d'argent aux artisans pauvres.

⁵ Nous pouvons citer comme exemple le cas de la coopérative et organisation faîtière FECECAM (cf. figure 1).

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 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. Ainsi, 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)

Fonctions	Types de contrôle	<i>Belief systems</i>	<i>Boundary systems</i>	<i>Diagnostic control systems</i>	<i>Interactive control Systems</i>
Définitions		Maintenir sous contrôle l'engagement : <ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 : <ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 : <ul style="list-style-type: none"> ➢ mesure de la productivité, ➢ normes d'évaluation,... 	Favorisés par les organisations apprenantes qui utilisent ces leviers pour le repérage : <ul style="list-style-type: none"> ➢ des nouvelles idées, ➢ le déclenchement de nouveaux apprentissages, ➢ et le positionnement de l'organisation pour l'avenir.

Source : http://www.12manage.com/methods_simons_levers_fr.html.

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

Notre postulat de départ étant de suivre la performance des IMF au Bénin à partir d'une approche multivariée, l'usage de l'outil *reporting* nous semble être pertinent. Aussi, pour l'exploiter sur la base multidimensionnelle et transversale de la performance des IMF en pays Dahomey, nous avons choisi le tableau Bord Prospectif (TBP) de Kaplan et Norton (1992) comme outil de suivi de la performance. Le choix de cet outil a été motivé par deux principales raisons. La première étant que l'outil donne une vision globale et plurielle de la stratégie d'une organisation, la seconde étant qu'il a un caractère généralisable.

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 différents 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 : <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 : <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 : <ul style="list-style-type: none"> ➤ innovations, ➤ prise en compte des initiatives à intégrer dans le processus de production... 	Cet axe intègre les indicateurs liés à la satisfaction des clients : <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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), 2001.

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 mesure 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 ; etc.), 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.⁶ 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, autrement dit si l'organisation de microfinance atteint son seuil de rentabilité. Il faut pour cela que l'institution

⁶ 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)).

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) cité par Djonkamla (2013), définissent quant à eux la viabilité financière d'une IMF par le fait « d'atteindre l'équilibre financier et de pouvoir financer la croissance ». Ensuite, la viabilité économique d'une organisation de microfinance représente la capacité pour l'institution d'être autonome sans recourir « aux subventions à taux bonifiés » (Djonkamla, 2013).

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 de 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 extrêmes⁷. 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 juridique⁸. Cette seconde catégorie de contraintes permet d'inscrire l'action d'une organisation et/ou sa structuration en conformité avec des normes professionnelles admises ou normes dites d'isomorphisme ou d'homogénéisation institutionnelle. Au Bénin, le cadre de 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), dont les normes sont 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 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

⁷ Ces sanctions infligées peuvent sensiblement varier d'un pays à un autre (Cordel, 2012, p. 68).

⁸ 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).

microfinance appelée le Consortium Alafia (en application aux dispositions de l'article 24 de loi uniforme portant réglementation des systèmes financiers décentralisés de 2011).

Tableau 4 : la performance économique et financière des IMF et perspectives d'évolutions.

Définitions Objectifs	Définition classique (approche <i>institutionalist</i>)	Perspectives d'évolutions (<i>théorie de la régulation</i>)
Objectifs économiques/financiers	Exigences commerciales et équilibre comptable : ➤ Autofinancement (trésorerie). ➤ Réaliser des économies d'échelle par la multiplication des opérations (offres/nombre de clients). ➤ viabiliser l'institution.	Conformité à des normes légales et professionnelles : ➤ Conformité institutionnelle (soft law et hard law). ➤ Respecter les normes dites de « bonne gouvernance » (renforcement des règles de transparence). ➤ Professionnaliser le secteur.
Indicateurs économiques/financiers	➤ Equilibre des comptes (résultat économique/financier). ➤ Rentabilité des opérations (<i>taux pratiquées, rendement des actifs, ...</i>) ➤ Croissance des ventes,...	➤ Activité comptable renforcée (compétences et service) ➤ Qualité des normes de contrôle et de suivi (pertinence) ➤ Audit,...
Objectif commun	Viabiliser les institutions pour pérenniser l'activité microfinance	

Source : Obase Biyoghe (2018)

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 sociale 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), tous cités par Djonkamla (2013), 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, cité par Djonkamla (2013), 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 important 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 exprimés par les cadres-dirigeants d'IMF au Bénin. Le second cherche à identifier les éléments de *reporting* 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 5). 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 5 : 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 cohérents organisés en différents axes (via TBP).	Déterminer une approche à la fois globale et cohérente de la performance des IMF à travers une série d'indicateurs de suivi adaptés au contexte béninois.

Source : Obame Biyoghe (2018) p.195

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 (agréées et en cours de régulation, de plus et moins de dix salariés) nous avons eu recours à une représentativité théorique⁹, et nous avons eu également recours à la saturation théorique¹⁰ (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.

⁹ 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.

¹⁰ 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.

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 6 : Grille d'analyse, analyse thématiques 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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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 : Obame Biyoghe (2018) p.194

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 5). 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)¹¹, 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 opérationnel axée sur des instruments de contrôle réactifs aux évolutions du cadre de travail de l'IMF et 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 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 5). 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 7).

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).

¹¹ 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.).

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 en 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 7), 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 7 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 7 : : Bilan des instruments de suivi de la performance mobilisés par les IMF étudiées.

Structures / Leviers		SMMB	Caisse SODES	KPEC	CECAM	Teta	SOPIL	CFB	KAPEP	DAPM	BEBCo	PIFA	Bidedji	Sigma	Beta
Via le modèle de Simons :															
Approche a priori	Contrôle/ les valeurs fondamentales	Vert	Rouge	Rouge	Rouge	Vert	Rouge	Rouge	Jaune	Jaune	Rouge	Rouge	Vert	Jaune	Blanc
	Contrôle par l'établissement de limites	Rouge	Vert	Rouge	Vert	Jaune	Rouge	Vert	Jaune	Vert	Rouge	Vert	Vert	Vert	Vert
Approche a posteriori	Le système de contrôle diagnostique	Vert	Jaune	Vert	Vert	Jaune	Rouge	Vert	Jaune	Rouge	Rouge	Blanc	Jaune	Blanc	Blanc
	Les leviers de correction	Vert	Vert	Rouge	Rouge	Rouge	Jaune	Rouge	Blanc	Jaune	Rouge	Blanc	Jaune	Rouge	Rouge
Via le modèle de Kaplan et Norton :															
Analyse par le reporting	Axe financier	Vert	Rouge	Vert	Rouge	Jaune	Vert	Rouge	Blanc	Blanc	Vert	Rouge	Vert	Vert	Vert
	Axe processus interne	Vert	Rouge	Vert	Rouge	Jaune	Blanc	Rouge	Blanc	Vert	Rouge	Rouge	Rouge	Vert	Vert
	Axe apprentissage organisationnel	Vert	Rouge	Vert	Rouge	Jaune	Blanc	Rouge	Blanc	Vert	Rouge	Rouge	Rouge	Vert	Vert
	Axe client	Vert	Rouge	Vert	Rouge	Jaune	Blanc	Rouge	Blanc	Vert	Rouge	Rouge	Vert	Rouge	Rouge
Axe supplémentaire :															
Réglementation	Hard law	Vert	Vert	Rouge	Rouge	Vert	Blanc	Vert	Vert	Blanc	Vert	Blanc	Blanc	Blanc	Vert
	Soft law	Vert	Rouge	Jaune	Vert	Vert	Blanc	Blanc	Rouge	Blanc	Vert	Blanc	Blanc	Blanc	Jaune
Environnement	Stratégie	Vert	Rouge	Vert	Vert	Blanc	Jaune	Blanc	Blanc	Jaune	Rouge	Vert	Blanc	Blanc	Jaune
	Gouvernance	Vert	Vert	Vert	Vert	Blanc	Jaune	Vert	Vert	Blanc	Vert	Blanc	Blanc	Blanc	Vert
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).										Vert			
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).										Rouge			
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).										Jaune			
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.										Blanc			

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 8) :

Tableau 8 : 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Elle correspond à une mobilisation différente ou élargie de l'objectif social ou économique. 	3

Nos différents choix de classification retenus dans le tableau 8 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.

Nous pouvons illustrer notre choix de classer la coopérative SMMB dans la catégorie 1 des IMF ayant des objectifs de performance avec une « forte compatibilité » avec le double objectif économique et social, au travers de la définition de la performance donnée par notre interlocuteur. Nous pouvons citer comme expressions (cf. tableau 10) : « *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 », ...

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 d'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* », ...

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 », ...

Tableau 9 : Perspectives d'évolution de la notion de performance sociale en microfinance.

Objectifs	Définitions	Définition classique (approche <i>Welfarist</i>)	Perspectives d'évolutions (<i>Corporate Social Responsibility</i>)
Objectifs sociaux	Prise en compte des exigences des clients : > Sortir de la pauvreté (impact) > Cibler les plus pauvres (portée et profondeur) > Endiguer les pratiques financières de paupérisation (taux usuriers)		Elargissement de la performance sociale à la condition du salarié : Amélioration/développement des conditions : > de travail > de rémunération > opportunités de carrière/formation (investissement dans l'immatériel, l'intelligence),...
Indicateurs sociaux	> Niveau de revenu/de vie (évolution) > Niveau et modes de sûreté (<i>scoring</i> d'octroi) > Adéquation des services rendus aux besoins d'une clientèle <i>downscaler</i> ,...		> Rémunération moyenne du personnel > Le budget consacré à la formation > Turnover des collaborateurs (causes, et gestion des compétences),...
Objectif commun	L'Homme (dans et hors de l'organisation) : Amélioration du niveau de vie des bénéficiaires et de la condition du salarié en interne.		

Source : Obame Biyoghe (2018)

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

Pour le directeur de la caisse Bidedji, 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 », ...

Tableau 10 : 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, r - etour 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 décisionnel 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 11).

Tableau 11 : Structuration des moyens et modes de contrôle des IMF au Bénin.

		Types de contrôle		
Modes de contrôle	Niveaux 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...
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 contrôle de la performance des IMF étudiées, les interlocuteurs répondent globalement qu'ils développent des outils multidimensionnels, au-delà du double objectif économique sociale 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 11).

Également, au niveau de l'outil *reporting*, si les quatre axes du TBP de Kaplan et Norton (1992) 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.

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 2 et 3). 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 (cf. tableau 1)), 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.

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.

3. Bibliographie

3.1 Articles

- Anthony, R. N. (1988). The Management Control Function. *Harvard Business School Press*.
- 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.
- 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.
- Ghatak, M., Guinnane, T.W. (1999). The Economics of Lending with Joint Liability: Theory and Practice. *Journal of Development Economics*, 60(1): 195-228.
- 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.
- 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.
- 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).
- Morraj, 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.
- Servet, J.-M., Guérin, I. (2005). L'Économie Solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance RECMA-*Revue Internationale de l'Économie Sociale* n°296, mai.
- Simons, R. (1995). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of control strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 15.
- Woller, G.M., Dunford, C., Woodworth, W. (1999). Where to Microfinance?, *International Journal of Economic development*, Vol. 1, No. 1, p. 29.

3.2 Ouvrages

- 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.
- 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.
- Choffel, D., Meyssonier, F. (2005). *Dix ans de débats autour du balanced scorecard*. Comptabilité-Contrôle-Audit. Tome 11-Volume2-décembre 2005.
- Kandem, D., Piot-Lepetit, I., Nzongang, J. (2012). *La mesure de l'efficacité financière et sociale des institutions de microfinance du réseau MC^r au Cameroun*. De Boeck Supérieur, Mondes en développement 2012/4 (n°160).
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et Pratiques de la performance*, 3^{ème} édition, Les Editions D'Organisation, Paris.
- Ndiaye, F. (2009). *Microfinance en Afrique de l'Ouest Quelle viabilité ?* Édition -Harmattan5-7, rue de l'École Polytechnique 75005 Paris.
- Quéval, I. (2004). *S'accomplir ou se dépasser. Essai sur le sport contemporain*. Collection Bibliothèque des Sciences humaines, Gallimard.

3.3 Thèses

- 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.

3.4 Cahiers de recherche, rapports et communications dans des congrès

- Asselin, L-M., Dauphin, A. (2000). *Mesure de la pauvreté : Un cadre conceptuel*, Centre Canadien d'Etudes et de Coopération Internationale (CECI).
- 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.
- 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
- 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.
- Gueguen, G. (2005). *Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie*, XIV^{ème} Conférence International de Management Stratégique.
- 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.