



---

## Mécanismes internes de gouvernance et mission sociale des IMF : effet du conseil d'administration sur la portée sociale des IMF béninoises

*Bertin CHABI<sup>1</sup>*

---

*Mots clés:*

*gouvernance  
d'entreprise,  
performance sociale,  
IMF  
conseil d'administration*

**RÉSUMÉ**

L'objectif de ce papier est de vérifier empiriquement l'effet du conseil d'administration, à travers sa composition et son fonctionnement, sur la portée sociale des Institutions de microfinance (IMF) béninoises. A l'aide de la méthode d'estimation des données de panel à effet aléatoire, nous parvenons à la conclusion que le conseil d'administration, à travers sa composition, apparaît particulièrement attentif à la portée sociale des IMF. En effet, l'autonomie décisionnelle, la féminisation du conseil et la dualité/cumul améliorent la performance sociale des IMF au Bénin.

© 2020 RAG – Tout droit réservé.

---

---

Adresse de correspondance de l'auteur :  
1. Enseignant-chercheur au CESAG - Dakar  
e-mail : bertin.chabi@cesag.edu.sn

## INTRODUCTION

Les institutions de microfinance (IMF) sont supposées fournir aux ménages pauvres une gamme de services financiers tels que des prêts, des produits d'épargne, des transferts de fonds, etc. (Haq *et al.*, 2010). Ainsi, la qualité et les avancées du secteur de la microfinance répondent donc à cette double appréhension: d'abord, réussir une massification du secteur de la microfinance nécessaire à la rentabilité financière ; ensuite, obtenir une viabilité financière et une pérennité institutionnelle nécessaire à la performance sociale (Koloma, 2010).

La performance sociale des IMF peut se définir comme la traduction effective de leur mission sociale en pratique (Lapenu et Reboul, 2006). Cette mission sociale des IMF peut se résumer à trois éléments majeurs (Copestake, 2007 ; Jégourel, 2008) : la capacité d'atteindre le plus grand nombre de clients durant une période de temps donnée (*breadth of outreach*), la capacité d'atteindre des personnes dont la situation sociale est initialement défavorisée (*depth of outreach*), et enfin la capacité d'améliorer, directement ou indirectement leur bien-être et celui de leur ménage (*quality of outreach*).

Cependant, la microfinance n'a atteint jusqu'à présent qu'une petite proportion des pauvres de la planète (Robinson, 2001 ; Christen *et al.*, 2004). Le Centre de recherche pour l'innovation financière (CSFI, 2008) identifie la gouvernance d'entreprise comme l'un des obstacles majeurs à la portée sociale des IMF. Selon Labie et Mersland (2011), la gouvernance d'entreprise se définit comme un ensemble de mécanismes par lesquels une organisation est dirigée et contrôlée afin de réaliser sa mission et ses objectifs. En d'autres termes, c'est la pratique qui exige la transparence, la responsabilité et la création de valeur partenariale durable de la part des dirigeants d'entreprise (Gupta et Mirchandani, 2019).

Dans la microfinance, l'influence de la gouvernance sur la performance sociale des IMF peut être interprétée sur la base de la théorie de l'agence. En effet, il y a un conflit d'intérêt entre ceux qui fournissent des fonds à motivation sociale (comme les investissements non commerciaux et les donateurs) et ceux qui fournissent des fonds commerciaux. Selon la nature de la propriété d'une entreprise, différents coûts peuvent survenir (Mersland 2009a) : le coût d'agence qui découle de la séparation de la propriété et du contrôle et le coût d'agence de la prise de décision collective. Ainsi, selon que la propriété appartient à une ONG ou toute autre forme d'IMF, des coûts différents apparaîtront (Mersland 2009b). Les conseils

d'administration de microfinance sont alors confrontés à une tâche plus difficile, comparativement aux autres entreprises, car ces conseils doivent trouver le bon équilibre entre tous les différents intérêts (Barth *et al.*, 2012). En effet, dans les IMF, le conseil d'administration intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit aussi encourager le travail en équipe et protéger l'ensemble des relations créatrices de valeur partenariale durable. Le conseil d'administration, à travers sa composition et son fonctionnement, semble être l'une des principales dimensions de la gouvernance d'entreprise susceptible d'aider les IMF à atteindre leur mission sociale notamment l'élargissement de leur portée aux populations à faible niveau socioéconomique.

Il serait donc judicieux d'identifier les composantes du conseil d'administration qui influencent favorablement ou défavorablement la portée de l'IMF. Quelques auteurs se sont intéressés à ce sujet (Shettima et Dzolkarnaini, 2018 ; Boubacar, 2018 ; Wale, 2015 ; Thrikawala, Locke et Reddy, 2016 ; Saeed, Javed et Noreen, 2018).

Shettima et Dzolkarnaini (2018) ont examiné l'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance de 30 IMF nigérianes sur la période de 2010 à 2013. Ils trouvent une relation positive et significative entre la taille du conseil d'administration et la performance des IMF. Les auteurs trouvent également une relation négative, mais non significative, entre le nombre de femmes siégeant au CA et la performance des IMF. Par ailleurs, Boubacar (2018) a étudié les effets des mécanismes de gouvernance interne sur la performance financière et sociale des Institutions de microfinance (IMF) du Niger. L'étude conclut que la taille du conseil d'administration influe positivement et significativement sur la portée sociale des IMF. De même, Wale (2015) a examiné l'effet des mécanismes de gouvernance tels que la diversité des conseils d'administration, la gouvernance externe et les structures de propriété sur la durabilité et la performance de 13 IMF éthiopiennes sur une période de six ans (2003-2008). Le résultat indique qu'un plus grand nombre de femmes au conseil d'administration contribue favorablement à la portée sociale des prêts. Thrikawala, Locke et Reddy (2016) ont étudié l'impact des composantes de la gouvernance d'entreprise sur la performance financière et la portée des IMF en Asie du Sud sur une période de six ans (2007-2012). Il ressort de leur étude que la portée sociale des IMF est renforcée avec moins d'administrateurs indépendants au conseil d'administration. Quant à Saeed, Javed et Noreen

(2018) , ils concluent que la dualité et la taille du conseil d'administration n'ont pas d'influence sur la performance sociale de 215 IMF de six pays d'Asie du Sud sur la période de 2005 à 2009.

Deux constats se dégagent de ces travaux: les travaux portant sur le lien conseil d'administration et la performance sociale dans le secteur de la microfinance sont très limités, et la question relative à l'influence du conseil d'administration sur la performance sociale des IMF reste sans réponse dans la littérature microfinancière. A cette fin, nous nous proposons d'effectuer un examen du rôle de conseils d'administrations dans l'accomplissement de la mission sociale des IMF sur un terrain encore peu étudié, comparativement à l'Asie, l'Afrique orientale ou australe: celui des IMF d'Afrique de l'Ouest francophone, et plus particulièrement du Bénin. Par conséquent, la question de recherche est formulée comme suit: les caractéristiques de composition et les modalités de fonctionnement du conseil d'administration améliorent-elles la portée sociale des IMF au Bénin ?

Pour répondre à cette question, nous spécifions un modèle de panel à effet aléatoire sur un échantillon de 30 IMF béninoises, observés sur la période 2012 -2016. Nous avons retenu ces IMF en raison de la possibilité de disposer de données les concernant.

La suite de l'article est organisée de la manière suivante : la section 1 présente la revue de la littérature ; la section 2 se rapporte à la méthodologie de l'étude ; dans la section 3, nous présentons les résultats de la recherche et les discutons. Une dernière section est consacrée à la conclusion ainsi qu'aux apports managériales.

## **1- Conseil d'administration et performance sociale des IMF : état de l'art et hypothèse de recherche**

Dans cette section, il est question de présenter la revue de littérature relative à la relation entre le conseil d'administration et la performance sociale des IMF. Cette revue de littérature débouchera sur la formulation de nos hypothèses de recherche.

L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance sociale des Institution de Microfinance (IMF) trouve ses origines dans la théorie de l'agence selon laquelle la concentration de la propriété génère des conflits traditionnels principal-agent, ainsi que des

conflits entre actionnaires majoritaires et minoritaires (Ginglinger et Lher 2006). Dans le domaine de la microfinance, il y a aussi un conflit entre ceux qui fournissent des fonds à motivation sociale (comme les investissements non commerciaux et les donateurs) et ceux qui fournissent des fonds commerciaux. Les partisans de la théorie de l'agence ont suggéré la séparation des fonctions de DG et de PCA (Jensen, 1993 ; Muth et Donaldson, 1998), car le rôle principal du président du conseil d'administration est d'évaluer la performance de la direction générale (Jackling et Johl, 2009). En effet, si la fonction du président est d'embaucher, de licencier, d'évaluer et de rémunérer le DG, alors ce rôle ne peut pas être rempli avec succès si les deux rôles sont combinés et sont sous le contrôle du PDG (Jensen, 1993). Cependant, les études qui examinent cette relation aboutissent à des résultats mitigés. Pour Fama et Jensen (1983), la séparation des fonctions de DG et de PCA améliore la performance, alors que d'autres études ne trouvent aucune relation entre la dualité du chef de la direction et la performance de l'entreprise. Chen, Chen et Wei (2006) affirment que lorsque les entreprises font évoluer leur structure de direction de la dualité vers la non dualité, il n'y a aucune preuve d'une amélioration de leur performance. Toutefois, dans la microfinance, Mersland et Strøm (2009) montrent que le cumul des fonctions de décision et de contrôle favorise la rentabilité, la viabilité des IMF et incite à l'intensification des transactions avec la clientèle. Néanmoins, à travers une analyse des banques entre 1987 et 1990, Berger & Timme (1993) trouvent que les entreprises avec une séparation des fonctions au CA comparées à celles où il y a cumul de fonctions ont des coûts opérationnels faibles et une forte rentabilité. Bien que les résultats de la recherche empirique sur la structure de direction et la performance des IMF soient mitigés, l'approche de la théorie de l'agence adoptée dans cette étude met en évidence un problème clé qui nécessite d'être étudié davantage. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante:

**H<sub>1</sub>.** *La structure de direction (PDG ou PCA/DG) influence significativement la portée de l'IMF.*

La capacité du conseil d'administration à contrôler efficacement la gestion et à s'assurer que les managers ne s'éloignent pas de la mission de l'IMF est fortement subordonnée dans la

littérature théorique au degré d'indépendance des membres qui le composent. Cependant, des résultats mitigés ont été rapportés pour les études empiriques entreprises sur la relation entre l'indépendance du conseil d'administration et la performance. Les travaux de Pathan et al. (2009) montrent qu'un accroissement de la proportion d'administrateurs indépendants au CA affecte positivement la valeur de l'entreprise. De plus, Hartarska (2005) s'est interrogé sur le rôle joué par les mécanismes de gouvernance sur la performance sociale et financière des IMF dans les pays de l'Europe centrale et orientale et trouve que les conseils moins indépendants réduisent la portée sociale de l'IMF. Thrikawala, Locke et Reddy (2016) trouvent un résultat similaire en étudiant l'effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et sociale des IMF de l'Asie du sud sur la période de 2007 à 2012. En effet, ces auteurs trouvent que la portée sociale des IMF est plus renforcée lorsque le conseil d'administration est moins autonome. En revanche, certains auteurs affirment que la relation entre la proportion d'administrateurs indépendants au CA et la performance de l'entreprise est plutôt négative. A partir d'une étude réalisée sur un échantillon d'IMF du Kenya, Waithaka *et al.* (2013) ont obtenu une relation négative et significative entre la performance sociale et l'indépendance des administrateurs.

En marge des précédents résultats, d'autres chercheurs ne trouvent aucun lien entre l'indépendance d'un CA et la performance sociale de l'IMF. C'est le cas de Saeed, Javed et Noreen (2018) dans leur recherche portant sur la relation entre la gouvernance et la performance financière et sociale de 215 IMF de six pays d'Asie du Sud sur la période de 2005 à 2009. Au regard des résultats obtenus dans ces travaux antérieurs, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H<sub>2</sub>.** *La proportion d'administrateurs externes améliore la portée de l'IMF.*

La relation entre la proportion de femmes administrateurs et la performance sociale de l'IMF a fait l'objet d'une attention particulière (Daily et Dalton, 2003 ; Ruigrok *et al.*, 2006 ; Périlleux et Szafarz, 2015 ; etc.). Selon Daily et Dalton (2003), la diversité genre au sein du conseil d'administration est fondée sur l'obligation morale envers les actionnaires, les parties prenantes et pour des raisons commerciales. En effet, la diversité genre est considérée comme

faisant partie de la conception plus large de la diversité des conseils d'administration. Ruigrok et al (2006) ont montré les implications de la diversité genre aux conseils d'administration des entreprises. En effet, la présence de femmes au CA est analysée comme l'un des déterminants de l'indépendance et de l'efficacité du CA (Ruigrok *et al.*, 2006) pour deux raisons. Premièrement, les femmes sont peu intégrées dans les réseaux d'« hommes ». Elles favorisent ainsi une indépendance du CA vis-à-vis du dirigeant. Deuxièmement, les femmes semblent avoir une meilleure compréhension du comportement et des besoins des consommateurs, et la nécessité de satisfaire ces besoins. Outre ces raisons, les femmes semblent systématiquement plus socialement orientées que les hommes (Périlleux et Szafarz, 2015). Par ailleurs, au plan empirique les femmes administrateurs ont un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise (Smith *et al.*, 2006). Francoeur *et al.* (2008) trouvent aussi que pour les entreprises qui évoluent dans des environnements complexes, leurs revenus sont positivement reliés à la proportion des femmes au CA. Dans le contexte des IMF, Bassem (2009) a noté que la diversité des conseils d'administration en termes de représentation des femmes améliorerait les performances de ces IMF. Dans le même ordre d'idée, l'étude de Kyereboah-Coleman (2006) montre que non seulement la présence des femmes dans les conseils des IMF améliore la performance, mais aussi plus il y a de femmes au conseil, meilleure est la performance. De plus, le fait d'avoir une forte proportion de femmes dans le conseil aiderait l'IMF à mieux comprendre les clients afin de séparer le bon risque du mauvais (Mersland et Strøm, 2009). De même, Hartaska (2005) trouve que la proportion des femmes dans le CA des IMF européennes favorise une offre de crédits de petite taille qui ont pour conséquence la hausse du volume de crédits de petits montants distribués aux populations vulnérables. Wale (2015) est parvenu à la même conclusion en examinant l'effet des mécanismes de gouvernance et les structures de propriété sur la durabilité et la performance de 13 IMF éthiopiennes sur 6 ans (2003-2008). En revanche, Shettima et Dzolkarnaini (2018) ont trouvé une relation négative entre la proportion de femmes administrateurs et la performance de 30 IMF nigérianes dans la période de 2010 à 2013.

Au regard de ces résultats, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H3.** *La proportion de femmes administrateurs a un effet positif sur la portée des IMF.*

Selon les défenseurs de la théorie de la dépendance aux ressources, un conseil d'administration plus large fournit de plus grands liens avec l'environnement externe et améliore l'accès des entreprises aux ressources essentielles (Coles, Daniel et Naveen, 2008; Hillman et Dalziel, 2003). Ainsi, la taille du conseil d'administration a le potentiel d'améliorer la performance d'une entreprise. Cependant, au plan empirique, Hartarska (2005) montre que l'efficacité de la taille du conseil d'administration n'est vérifiée que lorsque la performance sociale est mesurée par la portée de l'IMF (Nombre d'emprunteurs actifs). Lorsque celle-ci est mesurée par le montant des transactions, il n'y a aucune influence significative de la taille du conseil d'administration. Boubacar (2018) trouve que la taille du conseil d'administration a une influence positive et significative sur la portée sociale des IMF en termes de prêts. En revanche, Mersland et Strøm (2009) ne trouvent pas de relation significative entre la taille du conseil d'administration et la performance financière et sociale des sociétés privées de microfinance. A la lumière de ces travaux antérieurs, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

**H4.** *La taille du CA a un effet positif sur la portée des SFD.*

L'efficacité du CA est souvent mesurée par la fréquence des rencontres, qui se traduit par le nombre de fois que les administrateurs se réunissent en une année (Vafea, 1999). Très souvent, il s'agit des rencontres de routine (CA a tendance à devenir inactif), et c'est seulement lorsqu'il y a un problème que les rencontres du CA servent à discipliner les dirigeants. Dans la même lancée, lors d'une enquête sur des entreprises américaines, Vafeas (1999) montre que la fréquence annuelle des rencontres du CA a un effet négatif sur la valeur de l'entreprise. Par ailleurs, à partir d'une étude réalisée sur les banques commerciales, Andrès et Velledo (2008) trouvent que la fréquence des rencontres du CA a une influence positive sur la valeur de l'entreprise. De ce fait, une augmentation de la fréquence des rencontres du CA peut être une décision stratégique afin d'améliorer la valeur de l'entreprise. Nous formulons alors l'hypothèse suivante :



**H5.** *La fréquence des rencontres du CA des SFD a un effet positif sur la portée des IMF.*

John et Senbet (1998) soulignent que l'efficacité d'un conseil d'administration peut être affectée par sa structure administrative interne. Klein (1995) considère que la création de comités spécialisés au sein du conseil d'administration pourrait améliorer son efficacité telle que ceux orientés vers le contrôle des dirigeants (les comités d'audit, de rémunération et de nomination, ...). Selon Klein (1995), ces comités spécialisés devraient être composés des membres du conseil d'administration les plus disposés à poursuivre les objectifs fixés. Les résultats de cette étude montrent que ces comités comprennent une majorité d'administrateurs indépendants. Nous formulons alors l'hypothèse suivante :

**H6.** *L'existence de comités spécialisés a un effet positif sur la portée des IMF.*

## **2. Méthodologie de recherche**

Cette section présente les modalités de mise en œuvre de la recherche. Elle décrit le modèle économétrique utilisé, les données et l'échantillon de travail.

### **2.1. Données**

Le Bénin compte plus de 206 systèmes financiers décentralisés (CSSFD<sup>1</sup>, 2016). Toutefois, la recherche porte sur 30 SFD. En effet, comme critères d'éligibilité à la recherche, nous n'avons retenu que les IMF ayant des informations financières et non financières disponibles sur la période de 2012 à 2016 ; donc un panel de cent cinquante observations. Cette procédure nous permet de ne retenir que les IMF qui communiquent régulièrement leurs informations (financières et non financières). La collecte des données s'est faite par étude documentaire à travers des rapports annuels ou des documents de référence fournis par la CSSFD. Par ailleurs, nous avons opté pour un panel cylindré. Le choix de ce dernier résulte de la nécessité de tester le modèle sur plusieurs années en abordant le plus grand nombre d'outils

---

<sup>1</sup> Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD)

économétriques.

## 2.2. Construction des variables et modèle empirique

Nous présentons dans cette section le modèle utilisé, ainsi que l'ensemble des variables mobilisées pour l'estimation.

Pour la validation des hypothèses de recherche, nous utilisons, à l'instar de Boussaada (2012), le modèle économétrique comme suit :

$$(1) \quad Y_{i,t} = \alpha_i + b'X_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Où Y représente la variable dépendante,  $\alpha_i$  la constante de l'estimation, X le vecteur de variables indépendantes, b le vecteur des coefficients mesurant l'influence des variables X sur la variable explicative Y,  $\varepsilon_{i,t}$  la perturbation et (i, t) indique respectivement l'IMF et la date temps.

Le choix des indicateurs découle à la fois de la littérature théorique, empirique et de la disponibilité des données. Alors, la performance sociale, qui est d'ailleurs notre variable expliquée est appréhendée ici par la portée de l'IMF mesurée par le « Solde moyen de prêt/PNB par habitant »<sup>2</sup>. Ce ratio est un proxy employé par les IMF en l'absence d'indicateurs sociaux harmonisés au niveau mondial. L'hypothèse relative à ce proxy est que l'IMF qui a le ratio le plus faible a une grande portée, et, par conséquent, joue un rôle important dans la réduction de la pauvreté (Lafourcade 2006).

Les variables explicatives du modèle sont les variables de gouvernance relatives à la composition et au fonctionnement du conseil d'administration.

Le tableau N°1 présente une synthèse des variables utilisées.

---

<sup>2</sup> L'un des quatre indicateurs publiés par la Microfinance Information eXchange (MIX)

Tableau 1: Opérationnalisation des variables

Variables	Indicateurs	Mesure
Performance sociale (PS)	La portée des prêts	Solde moyen de prêt/PNB par habitant
Autonomie décisionnelle (AD)	Proportion d'administrateurs externes	Nombre d'administrateurs indépendants sur total d'administrateurs siégeant au CA
Diversité genre au CA (PFCA)	Proportion des femmes au CA	Nombre d'administrateurs femme au CA sur total d'administrateurs siégeant au CA
La taille du CA (TCA)	Effectif du CA	Nombre d'administrateurs siégeant au CA
Fréquence des réunions (FRCA)	Réunions du CA de l'année	Nombre de fois que le CA se réunit dans l'année
Structure de la direction (STDR)	Type de direction	Variable dichotomique qui prend 1 si le DG n'est pas à la fois PCA et 0 sinon.
Existence Comités spécialisés (ECS)	Présence des comités spécialisés du CA	Variable dichotomique qui prend 1 s'il existe des comités spécialisés au CA et 0 sinon.

Source : Auteur à partir de la littérature

A partir de ces variables, nous écrivons le modèle empirique comme suit :

$$(2) PS_{it} = \alpha_i + b_1 STDR_{it} + b_2 AD_{it} + b_3 PFCA_{it} + b_4 TCA + b_5 FRCA_{it} + b_6 ECS_{it} + \varepsilon_{it}$$

Dans cette équation, les variables sont désignées par les abréviations associées à travers le tableau N°1. Les paramètres du modèle sont estimés selon la démarche classique de l'économétrie des données de panel. Nous effectuons par la suite les tests statistiques sur la spécification du modèle la plus adaptée et la distribution des résidus.

### **3. Présentation et discussions des résultats de la recherche**

Dans la section consacrée à la présentation des résultats de la recherche, nous procédons à l'analyse et à l'interprétation des chiffres résultant des tests statistiques.

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats relatifs aux statistiques descriptives ; ensuite, nous présenterons les tests de diagnostic des données et enfin nous présenteront l'analyse multi-variée où nous interprétons et discutons les résultats issus de l'estimation du modèle définitif.

#### **3.1. Analyses uni-variées**

Le tableau N°2 présente la statistique descriptive de l'ensemble des variables employées dans la recherche. L'analyse dudit tableau montre que les institutions de microfinance au Bénin, notamment celle de notre échantillon, semblent atteindre les clients à plus faible revenu si l'on compare le solde moyen de prêt au PNB par habitant. En effet, le degré de portée de prêts moyen est 0,705 ; valeur nettement inférieure au seuil de 1. Cela signifie que les institutions de microfinance de notre base d'analyse desservent les populations à faible niveau socio-économique. Autrement dit, ces IMF parviennent à une plus grande pénétration en ciblant les groupes de clients les plus vulnérables.

En ce qui concerne les variables de gouvernance, l'analyse révèle qu'en moyenne plus de 55% des conseils d'administration ont l'autonomie de décision et que ces conseils comptent en moyenne 25% de femmes, donc une faible représentativité des femmes. Les résultats montrent aussi que la taille moyenne des conseils d'administration de l'échantillon est d'environ 9 membres et ils se réunissent en moyenne 6 fois par an. Il ressort également du tableau que dans leur majorité, les IMF optent pour une séparation des fonctions de directeur général et président du conseil d'administration (70%) et très peu (17%) disposent au sein de leur conseil d'administration de comités spécialisés.

Tableau 2 : Statistique descriptive

<i>1.1.1.1. Variables</i>	<i>1.1.1.2. Observation</i>	<i>1.1.1.3. Moyenne</i>	<i>1.1.1.4. Min</i>	<i>1.1.1.5. Max</i>	<i>1.1.1.6. Ecart type</i>
<i>1.1.1.7. PS</i>	<i>1.1.1.8. 150</i>	<i>1.1.1.9. 0,705</i>	<i>1.1.1.10. 0</i>	<i>1.1.1.11. 1,261</i>	<i>1.1.1.12. 1,397</i>
<i>1.1.1.13. AD</i>	<i>1.1.1.14. 150</i>	<i>1.1.1.15. 0,551</i>	<i>1.1.1.16. 0, 35</i>	<i>1.1.1.17. 0,614</i>	<i>1.1.1.18. 0,046</i>
<i>1.1.1.19. PFCA</i>	<i>1.1.1.20. 150</i>	<i>1.1.1.21. 0,25</i>	<i>1.1.1.22. 0</i>	<i>1.1.1.23. 0,45</i>	<i>1.1.1.24. 0,076</i>
<i>1.1.1.25. TCA</i>	<i>1.1.1.26. 150</i>	<i>1.1.1.27. 8,15</i>	<i>1.1.1.28. 4</i>	<i>1.1.1.29. 12</i>	<i>1.1.1.30. 1,746</i>
<i>1.1.1.31. FRCA</i>	<i>1.1.1.32. 150</i>	<i>1.1.1.33. 5,914</i>	<i>1.1.1.34. 2</i>	<i>1.1.1.35. 8</i>	<i>1.1.1.36. 1,097</i>
<i>1.1.1.37. Variables</i>	<i>1.1.1.38. Modalités</i>	<i>1.1.1.39. Effectifs</i>	<i>1.1.1.40. Pourcentage</i>		
<i>1.1.1.41. STDR</i>	<i>1.1.1.42. Duale</i>	<i>1.1.1.44. 105</i>	<i>1.1.1.46. 70%</i>		
	<i>1.1.1.43. Moniste</i>	<i>1.1.1.45. 45</i>	<i>1.1.1.47. 30%</i>		
<i>1.1.1.48. ECS</i>	<i>1.1.1.49. Non</i>	<i>1.1.1.51. 125</i>	<i>1.1.1.53. 83%</i>		
	<i>1.1.1.50. Oui</i>	<i>1.1.1.52. 25</i>	<i>1.1.1.54. 17%</i>		

Source : Sorties de l'auteur sous STATA 15

### 3.2. Tests de spécification et résiduels

Conformément à la démarche d'analyse des données de panel, nous devons identifier le modèle (effet commun, effet fixe ou effet aléatoire) qui s'ajuste le mieux aux données analysées. Pour y parvenir, nous effectuons respectivement les tests de Fisher et le test de Hausman.

Tableau 3 : Résultats test de diagnostic des données

Tests	Résultats
<b>Test de Fisher</b> (Test de présence d'effets individuels)	F test that all $u_i = 0$ : $F(29, 114) = 4.59$ Prob> F = 0.0000
<b>Test de Hausman</b> (Choix d'un modèle homogène ou aléatoire)	$\chi^2(6) = (b-B)'[S^{-1}](b-B)$ , $S = (S_{fe} - S_{re}) = 4.88$ Prob> $\chi^2 = 0.5595$
Résultats test de validation du modèle	
Tests	Résultats
<b>Test de normalité des erreurs</b>	Pr(Skewness) = 0.544 Pr(Kurtosis) = 0.411 adj $\chi^2(2) = 1.08$ Prob> $\chi^2 = 0.582$
<b>Test d'hétéroscédasticité</b>	Les résidus étant normaux, cela implique l'existence d'un bruit blanc et l'homoscédasticité des termes d'erreurs.

Source : Estimations de l'auteur sous STATA 15

L'analyse de la P-value associée au test de Fisher nous conduit à retenir qu'il y a des effets individuels. En effet, celle-ci est inférieure à 0.05. Ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle et à conclure que notre modèle inclut des effets individuels. Le modèle à effets individuels suppose que le modèle estimé ne diffère d'une IMF à une autre que par la valeur de la constante (Bourbonnais, 2009).

En présence d'effets individuels, il se pose le problème de spécification de ces effets : sont-ils fixes (l'effet individuel est constant au cours du temps) ou aléatoires (le terme constant est une variable aléatoire) ? Pour discriminer entre ces deux modèles, nous avons effectué le test de spécification d'Hausman. Nous constatons que la p-value du test d'Hausman est supérieure au seuil de 5 %, ce qui implique que le modèle à effets aléatoires est préférable au modèle à effets fixes. En ce qui concerne la validation du modèle, la p-value est égale à 58,23%. Elle est supérieure au seuil de 5%, donc l'hypothèse de normalités des erreurs est acceptée. La normalité des erreurs implique l'existence d'un bruit blanc, d'homoscédasticité des termes

d'erreurs et l'absence de corrélation (Latouche, 2007).

### 3.3. Analyses multi-variées

Il ressort de la régression (Tableau N°4) qu'il n'y a que trois variables sur les six qui ont un effet significatif sur la performance sociale. Il s'agit des variables « Autonomie décisionnelle (AD) », de « la structure de la Direction (STDR) » et de la « présence de femmes dans le CA (PFCA) ». Ce qui signifie que l'autonomie décisionnelle, la structure de direction (structure PDG ou structure PCA et DG) et la proportion des femmes siégeant au conseil sont les déterminants de la performance sociale des IMF de notre échantillon.

Tableau N°4 : Résultats de l'estimation du modèle

Variables	Coef.	Std. Err.	Z	P> z	[95% Conf. Interval]	
TCA	-1.5188	4.14149	-0.37	0.714	-9.63596	6.59838
AD	0.6785	6.75696	2.62	0.059	4.43511	30.92191
STDR	0.1787	7.89576	3.82	0.000	14.70329	45.65409
FRCA	-4.17561	6.17732	-0.68	0.499	-16.28292	7.93171
PFCA	0.20511	6.90143	3.01	0.030	4.54549	19.49527
ECS	2.64939	7.28686	0.36	0.716	-11.63259	16.93137
_cons	109.5852	16.56266	6.62	0.000	77.12295	142.0474

Source : Estimations de l'auteur sous STATA

Par ailleurs, la p-value (Prob> chi2 = 0.0000) du modèle est inférieure à 5%, avec un R<sup>2</sup> (between) égal à 33,18%. Cela indique que le modèle est validé et contribue à expliquer à hauteur de 33,18% les variations de la performance sociale d'une année à une autre et d'une IMF à l'autre. En se fondant sur le modèle économétrique validé, les trois variables explicatives significatives (AD, STDR et PFCA) donnent le résultat escompté. En effet, l'autonomie décisionnelle (AD) et la proportion de femme au conseil d'administration (PFCA) influencent positivement et de manière significative la performance sociale des IMF. De même, la structure de direction (structure PDG ou structure PCA et DG) influence significativement la performance sociale.

A partir des résultats de ce modèle, il ressort d'abord qu'au fur et à mesure que l'autonomie décisionnelle du conseil d'administration augmente, la performance sociale des IMF

bénoises de notre échantillon s'améliore. Ce résultat ne corrobore pas les travaux de Waithaka *et al.* (2013) dans le contexte kenyan où les auteurs trouvent qu'il existe une relation négative significative entre la performance sociale et l'indépendance des administrateurs.

Ensuite, nous constatons que la structure de direction est déterminante dans l'attente de la portée sociale des IMF. En effet, les IMF où les fonctions de DG sont séparées de PCA sont plus attentives à la fourniture de crédits aux populations à faible niveau socio-économique. Ce résultat est en accord avec la théorie de l'agence. Néanmoins, il ne corrobore pas avec les conclusions de Tchuigoua (2010). En effet, cet auteur, en étudiant un échantillon des institutions de microfinance d'Afrique Subsaharienne, parvient à la conclusion que la structure de direction (structure PDG ou structure PCA et DG) n'a aucun effet significatif sur l'efficacité sociale des IMF.

Enfin, on remarque que la proportion de femmes au conseil d'administration influence positivement l'indicateur de la performance sociale. Ce résultat confirme en partie la sagesse commune selon laquelle les femmes sont systématiquement plus socialement orientées que les hommes (Périlleux et Szafarz, 2015). Ce résultat est en accord avec la recherche de Hartaska (2005) dans les IMF européennes. Pour cet auteur, la proportion des femmes dans le CA d'une IMF favorise une offre de crédits de petite taille qui ont davantage une vocation sociale. L'inclinaison des administrateurs de sexe féminin vers les missions sociales des IMF a pour conséquence de favoriser une hausse du volume de crédits de petit montant distribués aux populations vulnérables.

## **Conclusion**

L'objectif de cette recherche était de vérifier empiriquement l'incidence du conseil d'administration, notamment la composition et le fonctionnement du CA sur la portée des IMF. La recherche a été menée dans le contexte béninois. A l'aide d'une méthode d'analyse économétrique de données de panel, le modèle à effet aléatoire a été estimé.

La recherche conclut que les variables « Autonomie décisionnelle (AD) », « Structure de la direction (structure PDG ou structure PCA et DG) » et « Proportion de femmes au CA (PFCA) » sont des facteurs déterminants de la performance sociale. En effet, au fur et à



mesure que l'autonomie décisionnelle du conseil d'administrateur augmente, la portée de l'IMF s'améliore. Ensuite, les IMF où les fonctions de DG sont séparées de PCA sont plus attentives à la fourniture de crédits aux populations à faible niveau socioéconomique. Enfin, la féminisation du CA influence positivement la portée des IMF.

Les conclusions de cette étude ont des implications pertinentes. En effet, cette recherche va permettre de mieux comprendre le rôle de la gouvernance des IMF dans la fourniture de services financiers aux populations à faible niveau socio-économique. Le conseil d'administration à travers sa composition peut aider les IMF à atteindre leur mission sociale et tenir la promesse d'élargir leur portée aux pauvres.

## Bibliographie

- Barth, J. R. (2012). *Research handbook on international banking and governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bassem, B. S. (2009). Governance and performance of microfinance institutions in Mediterranean countries. *Journal of Business Economics and Management*, 10(1), 10(1), 31-43.
- Berger, A. N., Hunter, W. C., & Timme, S. G. (1993). The efficiency of financial institutions: A review and preview of research past, present and future. *Journal of Banking & Finance*, 17(2-3), 221-249.
- Boubacar, H. (2018). Internal governance mechanisms and the performance of decentralized financial systems in Niger". *International Journal of Social Economics*, 45(4), 629-643.
- Bourbonnais, R. (2009). *Econométrie* (éd. 7e). Dunod.
- Boussaada, R. (2012). Impact de la gouvernance bancaire et de la Relation bancaire sur le risque de crédit : cas des Banques tunisiennes. *Thèse de doctorat en Sciences économiques*. Université Montesquieu - bordeaux iv.
- Christen, R. P., Rosenberg, R., & Jayadeva, V. (2004). Financial Institutions with a Double Bottom Line : Implications for the Future of Microfinance. *C-GAP*. Washington, DC.
- Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all?. *Journal of financial economics*, 87(2), 329-356.
- Copestake, J. (2007). Mainstreaming microfinance : social performance management or mission drift ? *World Development*, 35(10), 18.
- CSFI. (2008). Microfinance Banana Skins – Risks in a Booming Industry. *Centre for the Study of Financial Innovation*, 52. London.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, J. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28(3), 371-382.
- Fama, E., & Jensen, M. C. (1983). « Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-350.
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of business ethics*, 81(1), 83-95.
- Ginglinger, E., & Lher, J.-F. (2006). Ownership structure and open market stock repurchases in France. *The European Journal of Finance*, 12(1), 77–94.
- Gupta, N., & Mirchandani, A. (2019). Corporate governance and performance of microfinance institutions: recent global evidences. *J Manag Gov*, 24, 307–326.
- Hartarska, V. (2005). Governance and performance of microfinance institutions in central and eastern Europe and the newly independent states. *World Development*, 33, 1627-1648.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- Jackling, B., & Johl, S. (2009). Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies. *Corporate Governance: An International Review*, 14(4), 492-509.
- Jégourel, Y. (2008). La microfinance: entre performance sociale et performance financière.

*Regards croisés sur l'économie*(1), 197-205.

Jensen, M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 43(3), 831-880.

John, K., & Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 22(4), 371-403.

Klein, A. (1995). An examination of board committee structures. *Working paper. New York University, New York*.

Koloma, Y. (2010). Différence de performance sociale des Institutions de microfinance au Mali. *Groupe d'Economie du Développement de l'Université Montesquieu(157)*. Bordeaux IV.

Kyereboah-Coleman, A. (2006). Corporate board diversity and performance of microfinance institutions : The effect of gender. *Studies in Economics and Econometrics*, 33(3), 19-33.

Labie, M., & Mersland, R. (2011). *Corporate governance challenges in microfinance*. The handbook of microfinance.

Lafourcade, A.-L., Isern, J., Mwangi, P., & Brown, M. (2006). Étude sur la portée et les performances financières des institutions de microfinance en Afrique. *The Micro Banking Bulletin*, 12, 3-21.

Lapenu, C., & Reboul, C. (2006, Décembre). De la stratégie sociale à l'impact : Comment améliorer les études d'impact ? *SPI3, Document de travail, N°2, groupe CERISE*, 23.

Latouche, S. (2007). *Petit traité de la décroissance sereine*. Paris: Mille et une nuits.

Mersland, R. (2009a). The cost of ownership in microfinance organizations. *World Development*, 37(2), 469-478.

Mersland, R. (2009b). The governance of non-profit microfinance institutions : Lessons from history. *Journal of Management and Governance*, 22, 17-29.

Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2009). Performance and Governance in Microfinance Institutions. *Journal of Banking and Finance*, 33(4), 662-669.

Muth, M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance : An International Review*, 6(1), 5-28.

Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of Banking and Finance*, 33(7), 1340-1350.

Périlleux, A., & Szafarz, A. (2015). Women leaders and social performance: evidence from financial cooperatives in Senegal. *World Development*, 74, pp. 437-452.

Robinson, M. S. (2001). *The microfinance revolution: Sustainable finance for the poor*. . Washington: The World Bank.

Ruigrok, W., Peck, S. I., & Keller, H. (2006). Board characteristics and involvement in strategic decision making: Evidence from Swiss companies. *Journal of management Studies*, 43(5), 1201-1226.

Saeed, A., Javed, A., & Noreen, U. (2018). Microfinancing, governance, and performance: a South Asian perspective. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 23, 247-265.

Shettima, U., & Dzolkarnaini, N. (2018). Board characteristics and microfinance institutions' performance: Panel data evidence from Nigeria. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 1-19.

Tchuigoua, H. T. (2010). L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne . *ULB-Université Libre de*

*Bruxelles.*

Thrikawala, S., Locke, S., & Reddy, K. (2016). Corporate governance practices and performance of microfinance sector. In *Corporate Governance: Principles, Practices and Challenges*. New York: Nova Science Publishers, Inc., 33-83.

Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm performance. *Journal of financial economics*, 53(1), 113-142.

Waithaka, S. M., Gakure, R. O., & Wanjau, K. (2013). The effects of board characteristics on microfinance institutions' social performance in Kenya. In *Scientific Conference Proceedings*.

Wale, L. E. (2015). Board diversity, external governance, ownership structure and performance in Ethiopian microfinance institutions. *Corporate Ownership and Control*, 12(3), 190-200.