

1 JEL Code: P00

2 Afef Tlili

3 *Received: 10 December 2018 Accepted: 1 January 2019 Published: 15 January 2019*4

5 **Abstract**

6 This paper raises the problem of the quality of governance of MFIs in the MENA region, and
7 its impact on their performance. It stipulates the construction of an aggregate index, to be
8 able to evaluate the quality of governance of institutions operating in the microfinance sector,
9 based on the example of 7 Arab countries in the MENA region. Like the work of Wele IP.
10 (2009), this index combines both the internal and external mechanisms of good governance
11 within MFIs. The microfinance literature highlights strong links between the quality of
12 governance and the performance of MFIs such as the work of: Hartarska V. (2005); Mersland
13 R Strøm RØ. (2009); Tchakoute Tchuigoua H. (2010). This work suggests the incorporation
14 of indices measuring the quality of governance of the MFIs of the selected sample, among the
15 explanatory variables, through panel data, in order to determine its impact on the
16 performance of these institutions. The study shows that these MFIs need to improve their
17 governance system to enhance their financial and social performance.

18

19 *Index terms*— microfinance, gouvernance, performance.20 **1 Introduction**

21 es IMF sont à la phase de recherche de la pérennité et de la durabilité. La performance de ces institutions
22 constitue leur défi principal, et l'objectif majeur afin de réaliser leur but initial, qui sert à toucher le maximum
23 de pauvres.

24 Les déterminants de la performance sont nombreux, dans notre cas, nous avons choisi d'identifier l'impact
25 de la gouvernance sur la performance des IMF. L'objectif de notre travail consiste à déterminer la qualité de
26 la gouvernance des IMF de pays arabes de la région MENA entre 2007 et 2012, ainsi que son impact sur leur
27 performance. Notre échantillon est constitué par des IMF de 7 pays arabes qui sont : la Tunisie, le Maroc,
28 l'Égypte, la Palestine, la Jordanie, le Liban, et le Yémen. Notre démarche consiste tout d'abord à la détermination
29 de la qualité de gouvernance de notre échantillon à travers la construction d'un indice agrégé. Puis l'analyse en
30 utilisant les données de panel, de l'impact de la gouvernance et d'autres variables explicatives sur la performance
31 des IMF sujettes de notre étude.

32 **2 II.**33 **3 Revue de Littérature**

34 La gouvernance des organisations quelle que soit leur nature, représente un angle d'attaque intéressant, elle
35 renvoie à l'ensemble des mécanismes qui assurent qu'une organisation et ses dirigeants prennent des mesures
36 conformes à la mission qu'ils se sont donnés. Pour pouvoir gérer le secteur de la microfinance, la gouvernance
37 au sein d'une IMF doit être consciente de ses missions à vocation économique et sociale. Dans cet élément, nous
38 allons tout d'abord présenter les cadres d'analyses de la gouvernance en microfinance. Par la suite nous allons
39 traiter son impact sur la performance des IMF.

40 **4 a) Les cadres d'analyses de la gouvernance en microfinance**

41 La pérennité des IMF ne signifie pas seulement la viabilité financière de l'institution et son adaptation aux cadres
42 juridiques existants. Elle doit suivre aussi une stratégie claire pour son fonctionnement, et avoir une organisation

5 DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE

transparente. Ensuite tous les acteurs directs de l'institution (à savoir: salariés, élus, clients, opérateurs, bailleurs ou actionnaires) devront se mettre d'accord sur ces procédures. Ces questions constituent Labie (2003Labie (, 2005)). D'autres (Lapenu & Pierret, 2005 ; ?ock & al., 1998) ont présenté des analyses basées sur des règles typiques, afin de construire une structure de gouvernance propre à chaque institution. Dans leur ouvrage qui s'intitule « Principles and Practices of Microfinance Governance », ?ock, Otero et Saltzman (1998) proposent une série de principes permettant de bien gouverner une IMF. Leur approche met l'accent sur le rôle déterminant du conseil d'administration. Selon ces auteurs, ce facteur représente l'outil central d'une bonne gouvernance des IMF. Ils définissent les responsabilités des membres du conseil, pour réaliser un bon système de gouvernance. Parmi lesquelles nous citons les suivants: le respect de la mission institutionnelle, la décision stratégique, implanter des systèmes d'information efficaces, mettre des politiques et des procédures qui permettent la continuité de l'activité et la participation des membres. Ces auteurs déterminent quatre problématiques fondamentales qui peuvent rencontrer les IMF, et qui doivent être prises en considération par leurs conseils d'administration afin d'assurer une gouvernance efficace. D'après ?ock & al., (1998), ces problématiques sont: la mission double des IMF, la structure de propriété, la responsabilité du conseil en tant qu'agent, et l'évaluation du risque en microfinance. D'autres auteurs présentent une optique plus synthétisée de l'analyse de la gouvernance des IMF, tout en cherchant à dépasser la première analyse limitée aux seuls aspects techniques et aux relations entre le conseil d'administration et les gestionnaires. C'est le cas de CERISE qui implémente une grille d'analyse prenant en compte les relations de pouvoir, les conditions de son exercice et le traitement des dysfonctionnements. Selon Lapenu C. (2002), cette grille permet à l'IMF de bien piloter son fonctionnement au quotidien, tout en identifiant les techniques nécessaires pour prévenir et surmonter les crises. Contrairement à la première approche qui est de type restrictif, en se basant seulement sur les relations entre les actionnaires et les dirigeants de l'IMF, l'analyse de la gouvernance selon le deuxième courant s'inscrit dans un cadre plus synthétisé englobant les relations entre les différentes parties prenantes de l'institution. Il s'agit d'appréhender la gouvernance dans sa globalité et de préciser les principaux enjeux pour l'ensemble des acteurs impliqués dans l'activité de l'IMF.

La définition de la gouvernance retenue par CERISE est la suivante: « la gouvernance d'une institution de microfinance, basée sur sa structure de propriété, regroupe l'ensemble des mécanismes par lesquels les acteurs et actrices (élu(e)s, salarié(e)s, autres) définissent et poursuivent la mission de l'institution (notamment le public cible, les services et la couverture géographique) et assurent la pérennité en s'adaptant à l'environnement, en prévenant et surmontant les crises » 1 b) Impact de la gouvernance sur la performance des IMF

. Ce cadre d'analyse de la gouvernance suit une démarche en trois principales étapes. Il s'agit, tout d'abord, d'examiner l'organisation pour déterminer qui détient le pouvoir de décision. Puis, le deuxième point de l'analyse se focalise sur la façon dont ce pouvoir est exercé. En troisième lieu, il s'agit d'analyser la gestion des dysfonctionnements et des crises au sein de l'organisation. La diversité des contributions de ces auteurs démontre l'importance accordée à l'analyse de la gouvernance dans la microfinance, qui nécessite de préciser le positionnement de l'approche retenue. Bien que ces approches révèlent des aspects contradictoires dans leur conception, nous pouvons trouver un point commun entre eux qui se manifeste dans l'impact de la gouvernance sur le bon fonctionnement et la performance des IMF.

Plusieurs auteurs (tels que : A. Rafael (2013) et F. Mekouar (2014)) ont indiqué que la qualité des mécanismes et le bon fonctionnement des organes de gouvernance permettent de garantir la bonne performance des organisations. Dans le secteur microfinancier, Tchakoute Tchigoua (2010) stipule que l'efficacité des mécanismes de gouvernance peut jouer le rôle d'un levier de création de valeur sociale et financière dans le secteur de la microfinance. La recherche sur la gouvernance des IMF est encore en continuation pour constituer une base théorique enrichissante. Un bon nombre de travaux ont mis l'accent sur ce thème tels que: Lapenu (2002); Hartarska (2005Hartarska (, 2009)); Hartarska et Nadolnyak (2007);Mersland et Strøm (2009); ?. Tchakoute Tchigoua (2010). En étudiant le cas de quatre IMF, Lapenu (2002) sur le rôle moteur des mécanismes de gouvernance et leurs effets sur la performance sociale et financière des IMF. Leurs études consacrent respectivement les pays de l'Europe Centrale et de l'Est et un échantillon international de sociétés privées d'IMF. Cependant, H. Tchakoute Tchigoua (2010), a accordé son attention à l'analyse des effets des mécanismes internes et externes de la gouvernance sur la performance des IMF de l'Afrique subsaharienne, à partir de l'étude d'un échantillon composé ?e

5 DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE

. Les résultats retenus par ces différents auteurs montrent l'existence de différents liens entre les mécanismes internes et externes de la gouvernance des IMF et leur performance. Toutefois, ils ne donnent pas un accord concernant le sens de ces liens. Notre étude de cas des IMF arabes de la région MENA souhaite apporter un certain enrichissement aux travaux de réflexion qui aborde le thème d'analyse de l'impact de la gouvernance sur la performance de ces institutions. Dans ce qui suit nous allons développer notre méthodologie suivie dans la réalisation de ce travail.

Notre problématique consiste à identifier l'impact de la gouvernance sur la performance des IMF, entre 2007 et 2012. Notre échantillon est constitué par 18 IMF localisées dans 7 pays arabes de la région MENA. Notre méthodologie regroupe deux principales parties : la construction d'un indice agrégé qui détermine la qualité de gouvernance des IMF arabes dans la région MENA ; et la détermination de l'impact de la gouvernance sur la performance des IMF de notre échantillon par les données de panel.

105 6 a) La construction d'un indice agrégé de la gouvernance

106 Notre travail pose, dans un premier lieu, le problème de la qualité de gouvernance dans le secteur de la microfinance
107 de la région MENA, plus précisément les pays arabes. La construction d'un indice agrégé s'avère adéquate pour
108 la réalisation de cette tâche.

109 Plusieurs travaux en microfinance ont indiqué qu'il existe des liens étroits entre la qualité de la gouvernance
110 des IMF et leur performance. La qualité de la gouvernance constitue un défi principal pour la plupart des IMF
111 cherchant la pérennité, dans les pays arabes de la région MENA. Notre échantillon est hétérogène, d'après Wélé
112 IP (2009) (2004); Briceno-Garmendia & Foster (2007); cité par Wélé IP; Briceno-Garmendia & Foster (2007)
113 Performance = ? it + ? 1 (Indice gov) it + ? 2 (Taille) it + ? 3 (Age) it + ? 4 (PAR (30)) it + ? 5 (Emp-Ef)
114 it + ? 6 (Enc-créd) it + ? it (2)

115 IV. Echantillon; Variables et Données Dans ce qui suit nous allons identifier notre échantillon. De plus, nous
116 allons présenter nos variables retenues dans notre étude ainsi que l'explication de nos choix de données.

117 7 a) Notre échantillon

118 Notre échantillon est constitué de 18 IMF arabes appartenant à la région MENA. Les pays qui sont concernés
119 dans notre étude sont au nombre de 7, qui sont les suivants: la Tunisie (Enda); Maroc (Alkarama, Attadamoune,
120 FONDEP); l'Égypte (ABA, Al Tadamun, DBACD, CEOSS, Lead Foundation, SBACD); la Palestine (Faten,
121 Asala); la Jordanie (Alwatani, DEF, MFW, Tamweelcom); le Liban (Almajmoua); et le Yémen (National
122 microfinance foundation). Le tableau suivant récapitule les composantes de notre échantillon. Notre choix n'est
123 pas arbitraire. Nous avons considéré les IMF qui présentent des sites internet, sur lesquels elles mettent leurs
124 rapports et des informations spécifiques sur leurs activités. Dans ces sites les IMF présentent leurs CA (Conseil
125 d'Administration). Nous avons aussi choisi les IMF qui sont notées d'un nombre de diamants selon la notation
126 adoptée par Mix Market (2008) www.mixmarket.org . Les IMF qui possèdent plus de 4 étoiles sont jugées les plus
127 transparentes en termes d'informations, car les informations comptables diffusées par ces organisations présentent
128 un niveau de fiabilité élevé. Les IMF possédant 4 diamants dévoilent des informations qui communiquent
129 des indicateurs relatifs à leur portée et à l'impact de leurs interventions sur les bénéficiaires de leurs services.
130 Leurs états financiers (bilan et compte de résultat) sont audités et certifiés par des experts comptables et des
131 commissaires aux comptes. Celles qui présentent un niveau de 5 diamants, ajoutés aux caractéristiques des IMF
132 de niveau 4, font recours aux systèmes de notation fournis par des agences spécialisées dans le domaine de
133 microfinance.

134 8 b) Variables et données

135 L'ensemble des éléments chiffrés utilisés dans notre travail provient de la base de données de MIXMARKET, qui
136 est considérée la base de données la plus conséquente et la plus fiable en communiquant des informations sur les
137 IMF à l'échelle internationale. Ces informations sont principalement de nature financière. Cette base de données
138 ne présente pas des indicateurs réels sur la performance sociale des IMF (par exemple : un score social). Notre
139 choix s'est porté sur 18 IMF de la région MENA, localisées dans 7 pays arabes. C'est pour cela que nous avons
140 aussi fait accès à la base de données de SANABEL 9 ii.

141 Plusieurs auteurs (Brüett, 2005; Fourcade et al., 2006; Hartarska, 2007; Hartarska, 2005; Mersland et
142 Strøm, 2009, 2008; Cull et al., 2007; Cull et al., 2009) ont utilisé des indicateurs de rentabilité et de pérennité
143 (viabilité financière), pour mesurer la performance financière des IMF (Tchakoute Tchougoua H. (2010);
144 « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique
145 Sub-saharienne »; op.cit ; P. 11.

146 . En ce qui concerne les sociétés privées opérant dans le secteur de la microfinance, la rentabilité financière
147 est simple et facilement déterminée. Dans ce cas, l'actionnaire n'a qu'un but unique qui tourne autour de la
148 maximisation de la rentabilité de ses capitaux investis, mesurée par le ROE (Return On Equity). Alors que, dans
149 les coopératives de microfinance et les ONG, l'objectif crucial des apporteurs de fonds réside dans la recherche de
150 la performance sociale, son évaluation peut être déterminée en fonction de la qualité des services fournis par les
151 organisations et leurs impacts en faveur des pauvres. Dans notre cas, l'échantillon étudié est hétérogène, constitué
152 de différentes formes institutionnelles, ce qui induit à une hétérogénéité d'objectifs stratégiques poursuivis et de
153 différentes approches d'intervention. Pour cette raison, il faut établir un indicateur commun applicable dans
154 la mesure de la rentabilité de toutes sortes d'IMF, afin de faciliter l'interprétation des résultats obtenus. Cet
155 indicateur doit être susceptible de simplifier les comparaisons entre les institutions examinées. Dans notre étude,
156 nous allons retenir le taux de rentabilité économique ou ROA (Return On Asset). A l'opposé du ROE, Brüett
157 (2005) suggère que le ROA est capable de mesurer la rentabilité quelle que soit la structure de financement de
158 l'institution, et permet de comparer les IMF quels que soient leurs buts commerciaux ou sociaux. Les IMF sont
159 des institutions ayant une double vocation d'objectif financier et social. La performance de ces organisations
160 renvoie à leur rentabilité et leur efficacité sociale. Dans notre travail, nous allons nous référer à des mesures
161 qui sont couramment utilisées dans les études sur la gouvernance des IMF tels que les travaux de Hartarska
162 (2005) (Hartarska (2009)); Hartarska et Nadolnyak (2007); Mersland et Strøm (2009); Tchakoute Tchougoua
163 (2010) et Cull & al. (2009). Les mesures retenues dans notre travail sont: la rentabilité déterminée par le taux
164 de rentabilité économique (ROA), et la viabilité financière représentée par l'autosuffisance opérationnelle (AO),

165 elle s'appelle aussi le ratio d'autonomie opérationnelle (Operational Self Sufficiency), qui peut nous informer
166 sur la rentabilité de l'institution. L'AO permet de mesurer l'aptitude de l'IMF de couvrir ses coûts induits
167 à l'aide de ses revenus opérationnels. La portée du programme qui est supposée valable pour l'évaluation de
168 la performance sociale, sera mesurée par le nombre d'emprunteurs actifs et la taille moyenne des prêts. Nos
169 variables sont mesurées à partir des indicateurs chiffrés de nature comptable. Le tableau suivant récapitule la
170 liste des variables à expliquer, retenues dans notre étude.

171 © 2019 Global Journals 1 L'analyse de l'impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance des
172 IMF constitue le pilier principal de cette thèse. C'est pour cela que nous avons introduit l'indice de gouvernance
173 comme une variable explicative. À côté duquel nous avons introduit d'autres variables indépendantes. La qualité
174 du portefeuille est un facteur important dans le fonctionnement des institutions de microcrédit. Le portefeuille
175 de crédit représente le principal actif d'une institution de microfinance produisant des rendements financiers
176 qui constituent ses principaux revenus. Cet indicateur est introduit pour constituer une vue d'ensemble sur la
177 manière suivant laquelle une IMF gère le problème d'asymétrie d'information qu'elle peut rencontrer avec ses
178 emprunteurs, et sa capacité à se faire rembourser les crédits octroyés. La consultation de cet indicateur permet
179 de construire une idée sur les produits futurs de l'IMF. Il permet également d'examiner la capacité de l'institution
180 à accroître sa portée et à être au service de sa clientèle. Pour la présente étude le portefeuille à risque à 30 jours
181 sera indiqué par : PAR (30). Le calcul de ce ratio se fait en tenant compte à la fois, de la partie du prêt qui est
182 en retard de plus de trente 30 jours, et de la totalité du solde du prêt qui affiche ce retard. Un ratio calculé sur
183 la base du solde des crédits en retard détermine aux gestionnaires de l'institution l'ensemble des risques futurs
184 qu'elle peut les trouver. Le principe étant qu'un prêt présentant un retard indique que les paiements à venir
185 pourraient aussi être retardataires ce qui pourrait induire un danger à l'ensemble des créances de l'IMF.

186 Dans notre travail, la première variable indépendante retenue, à côté de l'indice de gouvernance, sera le
187 portefeuille à risque à 30 jours (PAR > 30). Pour assurer sa durabilité, une IMF doit réduire le risque. Par
188 conséquent, elle doit obtenir des meilleurs taux de remboursement lorsque l'unité d'analyse se focalise sur le
189 groupe de ses emprunteurs. Au niveau de l'IMF, cela induit à une meilleure qualité de son portefeuille de crédits.
190 Dans notre cas, cet indicateur sera mesuré par le portefeuille à risque à 30 jours PAR (30), qui désigne la portion
191 du portefeuille de l'institution contaminée par des impayés. « Le portefeuille de crédit est sain si le PAR (30)
192 est inférieur à 10 % » 11 11 H. Tchakoute Tchougoua (2010); « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la
193 performance des institutions de microfinance d'Afrique Subsaharienne »; op.cit ; P. 14.

194 . Ce ratio de risque et liquidité est utilisé pour apprécier l'influence d'un portefeuille à risque déterminé dans
195 une période donnée sur le niveau de prêts à accorder dans la période qui suit. Les institutions de l'industrie
196 microfinancière se donnent à une stratégie de crédits rotatifs, c'est-à-dire que les fonds prêtables de l'institution
197 sont, presque totalement, reconstitués par les crédits. Nous nous attendons à un effet négatif du portefeuille à risque
198 induit sur la performance des institutions étudiées, dans la mesure où les IMF ayant des portefeuilles à risques
199 importants sur une période (Hartarska, 2005). considérée, vont enregistrer une diminution au niveau de leurs
200 fonds prêtables de l'avenir, ce qui va les pousser à rationner leurs crédits nets par la suite affecter négativement
201 leurs performances. En ce qui concerne notre deuxième variable indépendante, nous allons utiliser le nombre
202 d'emprunteurs par rapport à l'effectif du personnel (Emp-Ef), étant donné qu'une bonne gestion qui doit être
203 moderne et efficace du personnel de l'IMF, peut positivement contribuer à l'amélioration de sa performance, et
204 conduit à sa croissance durable. Cet indicateur capture la productivité de l'ensemble du personnel de l'institution,
205 plus il est élevé, plus elle est jugée productive. L'utilisation du facteur (Emp-Ef) donne une idée indirecte sur le
206 processus opérationnel de l'institution.

207 Toutefois, un indicateur trop bas ne signifie pas nécessairement que le personnel de l'IMF est improductif, mais
208 il peut indiquer que ses procédures d'opérations sont mal définies ou mal adaptées aux produits et aux clients
209 desservis, comme il peut illustrer une forte décentralisation de ses processus de décision. En dernier lieu, et pour
210 déterminer l'influence des facteurs institutionnels et de portée sur la performance des IMF, nous allons retenir,
211 comme variables indépendantes, un ensemble de mesures à savoir : la taille de l'IMF ; son âge et l'encours de
212 crédit. Dans le tableau suivant qui a pour titre « description opérationnelle des variables explicatives », nous
213 allons présenter, avec précision, l'ensemble de nos variables à utiliser, tout en donnant leurs définitions. (30)
214 moyen est de 3.54%, il est inférieur au seuil de 10%, ce résultat peut indiquer qu'en moyenne les 18 IMF étudiées
215 présentent un portefeuille de crédit sain. La productivité du personnel atteint une moyenne presque de 169
216 emprunteurs par effectifs du personnel et s'améliore progressivement d'une année à une autre. Les meilleures
217 valeurs sont enregistrées par CEOSS vu son ancienneté. Concernant la variable (Encours crédits /Total actif),
218 les statistiques descriptives nous permettent de déduire que les IMF des pays arabes de la région MENA dédient
219 en moyenne plus que 77% de leurs actifs à l'octroi de crédits. D'après ce tableau nous remarquons que les IMF
220 arabes de la région MENA, qui sont sélectionnées dans notre échantillon enregistrent de bonnes performances
221 financières. Les statistiques descriptives montrent qu'en moyenne, ces IMF sont rentables avec un rendement
222 de l'actif moyen de 5.97%. En plus, elles sont financièrement viables avec une autonomie opérationnelle moyenne
223 de 137.96%. L'autonomie opérationnelle nous renseigne sur la pérennité de ces IMF. En ce qui concerne les
224 composantes choisies pour évaluer la performance sociale, ce tableau indique que les IMF de notre échantillon
225 ont une forte portée avec environ 56.483 d'emprunteurs actifs en moyenne (valeur supérieure à 30.000). Cette
226 large clientèle est caractérisée par sa pauvreté puisque la moyenne de TMP est autour de 23% (inférieur à
227 100%). Les statistiques descriptives nous montrent que l'indice de gouvernance des IMF étudiées représente une

228 moyenne d'environ 63%. Cet indicateur varie entre 25% et 100%. Trois IMF seulement parmi les 18 étudiées
229 ont pu atteindre le plafond (100%): Enda en deux reprises (2008 et 2012); Attadamoune en 2012 et Faten en
230 2011. Nos données indiquent aussi que la variable taille qui est mesurée par le total actif des IMF, est toujours en
231 évolution durant la période [2007] [2008] [2009] [2010] [2011] [2012]. D'après MicroBanking Bulletin
232 13 c) Résultats de la régression (2008), l'IMF est considérée mature si son âge dépasse 8 ans. Dans notre cas,
233 la moyenne d'âge de notre échantillon est plus de 15 ans. Nous pouvons dire que notre échantillon est composé
234 des IMF matures. CEOSS (Egypte) est l'IMF la plus âgée. Alwatani (Jordanie) est la plus jeune. Le PAR
235 (30) moyen est de 3.54%, il est inférieur au seuil de 10%, ce résultat peut indiquer qu'en moyenne les 18 IMF
236 étudiées présentent un portefeuille de crédit sain. La productivité du personnel atteint une moyenne presque de
237 169 emprunteurs par effectifs du personnel et s'améliore progressivement d'une année à une autre. Les meilleures
238 valeurs sont enregistrées par CEOSS vu son ancienneté. Concernant la variable (Encours crédits / Total actif),
239 les statistiques descriptives nous permettent de déduire que les IMF des pays arabes de la région MENA dédient
240 en moyenne plus que 77% de leurs actifs à l'octroi de crédits.

241 Nous avons utilisé le logiciel WinRATS pour régresser nos modèles à travers la méthode des MCO. Nos résultats
242 de la régression sont exposés dans les tableaux suivants.

243 9 Global Journal of

244 10 B

245 Dans notre cas, nous avons construit un indice agrégé qui regroupe à la fois les mécanismes internes et externes de
246 la gouvernance des IMF, et qui semblent adéquats avec notre échantillon. La construction de cet indice est justifiée
247 par le fait que l'inclusion de plusieurs variables de gouvernance dans des modèles explicatifs de la performance
248 peut être sujette à un problème de multicollinéarité des variables. Nos résultats confirment les uns et infirment
249 les autres. Nos régressions donnent des statistiques significatives et négatives de l'indice de gouvernance pour
250 le ROA, l'AO, et la TMP. La même estimation nous donne une statistique non significative pour le NEA. Cela
251 veut dire que les IMF arabes de la région MENA, en améliorant leur système de gouvernance, elles risquent de
252 détériorer leurs performances financière et sociale. Nos résultats sont contradictoires avec ceux de Lapenu (2002),
253 qui a examiné le cas de quatre IMF pour trouver que la gouvernance joue un rôle indispensable dans le succès
254 des programmes de microfinance. D'autres auteurs ont trouvé des liens étroits de la qualité de gouvernance et la
255 performance des IMF comme Ock & al. (2001), Abie (2001), et Merland & Strøm (2007). L'impact négatif
256 de la gouvernance sur la performance des IMF peut être causé par les éléments suivants: ? les effets conjoncturels
257 sur la performance des IMF tels que la stabilité économique et politique des pays et les réformes réglementaires
258 du système microfinancier; ? le manque du professionnalisme des membres du CA; ? les IMF agissent dans un
259 environnement précaire au sein duquel leur système d'information et de contrôle n'est pas toujours développé ;
260 ? la diversité des statuts juridiques des IMF ; ? les charges supplémentaires supportées par les IMF à cause de
261 l'audit et du contrôle.

262 Tous ces facteurs rendent indispensable l'établissement des mécanismes clairs et efficaces de gouvernance des
263 IMF. La régression montre que la variable taille représente une statistique significative et de signe négatif par
264 rapport au NEA. Cependant, cette variable est significative avec un signe positif par rapport à la TMP. Ce résultat
265 montre qu'il y a un certain arbitrage entre les deux composantes choisies afin de mesurer la performance financière
266 de notre échantillon. Cet arbitrage s'explique comme suit : les IMF qui ont une grande taille, représentent un prêt
267 moyen par emprunteur plus élevé. C'est le même résultat trouvé par Jebli (2012), c'est-à-dire, en augmentant
268 leurs actifs, les IMF visent à servir prioritairement les clients les plus riches qui ont la capacité d'emprunter
269 des montants plus importants induisant des coûts plus faibles par rapport aux petits prêts. Le risque dans
270 ce cas est de dépasser les plus vulnérables et de se concentrer seulement sur le segment le plus rentable (les
271 clients les plus riches qui peuvent emprunter des montants plus importants). Un autre risque peut régner dans
272 le fait de se trouver avec des clients qui empruntent des montants supérieurs à leur capacité d'endettement et
273 de remboursement. Pour le cas de la performance financière, la taille influence positivement l'AO des IMF,
274 et négativement leur ROA. C'est-à-dire en augmentant leurs actifs, les IMF deviennent plus pérennes. Alors
275 que leurs rendements peuvent se dégrader (avec une clientèle moins importante favorisant les plus riches). Nous
276 pouvons dire dans ce cas, qu'afin d'augmenter son actif, l'IMF risque de dévier de sa mission sociale. Nos résultats
277 sont contradictoires avec ceux de H. Tchakoute Tchuigoua (2010), qui prouve que la taille a un effet positif sur les
278 dimensions sociales et financières de la performance des IMF. Les résultats de l'estimation des modèles (1) et
279 (2), montrent que le facteur âge présente des statistiques significatives à 1%. La variable âge affecte positivement
280 le NEA et négativement la TMP, c'est-à-dire la clientèle des IMF étudiées a augmenté avec le temps. Tandis que
281 la taille moyenne des prêts a diminué. Ce résultat concorde avec celui de Jebli (2012), qui a trouvé que les AMC
282 (associations de micro-crédit) marocaines touchent un grand nombre de personnes lorsqu'elles sont plus âgées.
283 Nous pouvons dire alors qu'en s'avançant dans l'âge les IMF arabes de la région MENA deviennent socialement
284 plus performantes. Puisqu'elles ont servi plus de pauvres (une clientèle plus large avec des tailles plus petites
285 de prêts). En ce qui concerne la performance financière, la régression nous montre que l'âge ne joue aucun rôle
286 sur le ROA et l'AO. Ce résultat est contradictoire avec celui d'El Kharti (2013), qui a trouvé que l'âge des IMF
287 est parmi les facteurs essentiels de la performance financière des IMF. Jebli (2012), a constaté que l'ancienneté
288 des AMC marocaines est accompagnée d'une dégradation de leur performance financière. Les résultats de la

11 CONCLUSION

289 régression montrent que le portefeuille à risque à 30 jours n'a pas d'effet sur le NEA. Cependant cette variable
290 est positivement significative, avec un faible effet sur la TMP. Cela veut dire que l'augmentation du portefeuille
291 risqué peut engendrer, dans des proportions limitées, l'augmentation du montant des transactions des IMF. En
292 ce qui concerne la PF (performance financière), nous pouvons constater l'existence d'un coefficient négatif et
293 statistiquement significatif associé au portefeuille à risque à 30 jours. Cela signifie qu'une réduction significative
294 du portefeuille à risque à 30 jours dans le portefeuille global des IMF devrait avoir un impact positif sur leur
295 performance financière. Nos résultats corroborent ceux d'El Kharti (2013) (2009) trouvent des résultats différents,
296 sur la base desquels ils prouvent que les sociétés privées d'IMF sont plus pérennes lorsqu'elles envisagent un risque
297 élevé sur les investissements réalisés (crédits octroyés). Notre estimation montre qu'un portefeuille plus risqué
298 peut limiter les produits provenant de l'octroi de crédits ce qui peut détériorer les fonds à prêter. Cette tendance
299 peut engendrer le rationnement du crédit et l'impossibilité d'accorder aux clients avec durabilité des services de
300 qualité, ce qui peut détériorer les résultats financiers des IMF. Le portefeuille à risque peut être lié inversement
301 avec l'autosuffisance dans le sens où la baisse de rendement de l'actif suite à un rationnement de crédit peut causer
302 un affaiblissement de la portée qui résulte initialement de la massification du microcrédit destinée à la réduction
303 de la pauvreté. Par ailleurs, en appliquant la recommandation du CGAP (1999), selon laquelle jusqu'à la limite
304 de 5 % de PAR>30 le risque s'avère encore maîtrisable. Le portefeuille à risque (PAR 30) est généralement
305 un indicateur déterminant de la viabilité financière des IMF. Ce constat signifie qu'un portefeuille de crédits de
306 qualité est un facteur indispensable de la viabilité financière des IMF. Toutes ces affirmations indiquent que les
307 IMF sont tenues d'accorder plus d'efforts à leur gestion de risques afin d'avoir un portefeuille de crédit sain 14 .
308 En ce qui concerne la productivité du personnel, la régression montre que cette variable a un effet positif sur la
309 performance des IMF. En fait nous avons trouvé que la variable

310 11 CONCLUSION

311 Pour réaliser notre travail de recherche, nous avons retenu un échantillon composé de 18 IMF appartenant aux pays
312 arabes de la région MENA, sur la période [2007] [2008] [2009] [2010] [2011] [2012]. Notre objectif était
313 de déterminer la qualité de la gouvernance de ces institutions et d'analyser son impact sur leur performance.
314 L'étude montre que les IMF de notre échantillon appliquent certains fondements de la bonne gouvernance, à
315 titre d'exemple le contrôle et la séparation entre les activités du Directeur Général et le Président du Conseil
316 d'Administration. Cependant, L'analyse de l'indice de gouvernance de notre échantillon montre que la qualité
317 du dispositif de gouvernance des IMF arabes de la région MENA est liée étroitement à la forme institutionnelle
318 observée. Nous notons une dégradation de la qualité de gouvernance sur l'ensemble du secteur, ce qui veut
319 dire que ces institutions doivent fournir plus d'efforts pour faire face aux défis d'amélioration de la qualité de
320 leur gouvernance. Ceci relance le débat sur les perspectives de viabilité et de pérennité qui se présentent aux
321 opérateurs de microfinance de la région MENA. Les statistiques descriptives montrent qu'en moyenne, ces IMF
sont profitables. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Figure 1: Tableau 2 :

Figure 2:

Autorisation d'exercice	'1' si l'IMF est autorisée, '0' si non
Respect de la législation	il est indispensable, dans ce cas, de se Respect des normes prudentielles '1' si 100% des règles prudentielles
Autonomie managériale	Vis-à-vis des pouvoirs publics et le Fonds Monétaire International, qui ont comparé la qualité du management de différentes organisations issues de plusieurs secteurs d'activité. Le FMI (2004), '0' s'il y a influence des bailleurs, '1' si non
Qualité du système d'information	Cohérence des manuels de procédures et disponibilité des rapports d'audit
Participation à une évaluation internationale	Briceno-Garmendia & Foster (2007) et Mbangala (2007) '1' s'il y a cohérence des manuels, '0' si non proposent un indice agrégé de gouvernance, qui regroupe une série de critères basés essentiellement '1' si les rapports d'audit sont disponibles, '0' si non sur des données binaires » 3 . L'utilisation de cette procédure permet d'évaluer le mode de gestion des entités examinées sur la base des normes bien '1' si l'IMF participe à une évaluation internationale, '0' si non
Conseil d'administration	Précises. Ces critères tiennent compte de plusieurs dimensions, regroupées en quatre rubriques '1' s'il y a séparation des pouvoirs, '0' si non applicables dans le cas des IMF. Il en résulte un indice constitué de l'ensemble de neuf critères, qui sont
Pouvoir de décision	
Source: Adapté de FMI (présentés dans le tableau suivant 4

Figure 3:

Rentabilité économique	Produits financiers / (charges financières + dotations aux provisions pour créances douteuses
Viabilité financière ou (Autosuffisance opérationnelle)	+ opérationnelle mesure la capacité de l'IMF à couvrir les dépenses d'exploitation avec ses recettes d'exploitation. Si NEA > 30000, portée forte. Si 10000 ? NEA ? 30000, portée moyenne. Si NEA < 10000, portée faible (Tchakoute Tchuigoua, 2013).

Figure 4:

région MENA sur une période de six années (2007-2012). Nous utilisons des données sur panel, qui sont connues aussi comme des données longitudinales. Ce l'existence d'un effet fixe dans les deux équations.

2012). Nous utilisons des données sur panel, qui sont connues aussi comme des données longitudinales. Ce l'existence d'un effet fixe dans les deux équations.

connues aussi comme des données longitudinales. Ce l'existence d'un effet fixe dans les deux équations.

Year type de données se caractérise par leur double dimension: une dimension individuelle et une dimension

2019

Year

2019

8

Global

Jour-

nal

of

Man-

age-

ment

and

Busi-

ness

Re-

search

Vol-

ume

XIX

Is-

sue

it théorique

de

Khi-

Deux

pour

un

risque

de

5%

et

un

degré

de

lib-

erté

de

6

(le

nom-

bre

de

re-

grésseurs)

;

2.

pour

l'équation

d'AO

nous

obtenons

une

statis-

tique

Year et une dimension

2019

Year

2019

Global

Jour-

nal

of

Man-

age-

ment

and

Busi-

ness

Re-

search

Vol-

ume

XIX

Is-

sue

II

Tableau 8: Résultats de la régression de nos modèles

Modèle	NEA		TMP (
	Coefficient	Significativité	
1 ?i ?	58792.61*	0.00	2.82578
1 ?	248.82753	0.13	-
?	2 -851.66409	0.00	0.16648
?	3 0.00149 *	0.00	*
Year? ? ?	4 368.41944	0.43	0.31133
2019	5 366.91480	0.00	**
	6 * -	0.00	0.00000
	1421.77654		0.14478
	*		*
Volume	6.996570482	0.670.00	0.00000
Modèle R 1 ?i ? 1 ? 2 ? 3 ?	* -	0.014 0.00 0.327	Significativité
XIX	0.053793238	(3)	-0.3424
Is-	** -		
sue	0.118061052		
II	* -		
Ver-	0.000000016		
sion	Coefficient		
I			
(?	4 -	0.00	-1.3298
)	0.388701076		*
B	*		

5 6 Les coefficients de détermination R² obtenus ? 0.043999707 * ? -0.138136721 * indiquent généralement

Enc-créd - + - Source
 le signe (-) indique que le facteur a une relation négative avec la performance concernée. Le signe (+) indique que le facteur a une relation positive avec la performance concernée. le symbole (Ø) facteur est non significatif par rapport à la performance concernée.

[Note: 2RSource: L'auteur. Avec: *, **, *** désignent respectivement la significativité à 1, 5 et 10 %.]

Figure 6:

portefeuille peut être accompagné par une rentabilité plus meilleure ce qui peut renforcer la viabilité des IMF.
 Mersland & Strøm () B
 Year 2019
 Volume XIX Issue II Version I
 Global Journal of Management and Business Research

Figure 7:

Ensemble de l'échantillon

Source: Données collectées auprès de

Annexe 2 Tous ces facteurs rendent indispensable l'établissement des mécanismes clairs et efficaces de gouvernance des IMF.

	NEA	TMP	ROA	AO	Ind gov	Age
NEA	1 (0.05)					
TMP	-0.34 (0.16)	1 (0.04)				
ROA	0.20 (0.51)	-0.30 (0.43)	1 (0.37)			
AO	0.21 (0.41)	- (0.09)	0.76 (0.38)	1 (0.01)		
Ind	0.22*** (0.08)	0.22** (0.03)	- (0.07)	-0.18 (0.22)	1 (0.00)	
gov	0.09** (0.03)	-0.05** (0.03)	0.26 (0.10)	0.51*** (0.05)	0.001* (0.00)	1 (0.14)
Age	0.71 (0.61)	0.076** (0.02)	-0.01 (0.58)	0.08 (0.11)	0.23* (0.00)	0.061** (0.47)
Taille	-0.16 (0.21)	0.21 (0.18)	-0.61 (0.41)	0.42*** (0.06)		
Par (30) Emp-	0.25*** (0.07)	-0.18 (0.11)	0.59 (0.17)	0.55*** (0.08)		
Ef	-0.13*** (0.06)	0.14* (0.00)	0.14 (0.14)	0.02** (0.04)	0.06 (0.22)	0.02* (0.01)
Enc-						
créd						

[Note: Ld]

Figure 8:

¹Lapenu C & Pierret D. (2005); « Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance »; CERISE-IRAM; P. 12.

²Evaluation De La Qualité De Gouvernance Des Institutions De Microfinancement (IMF) Et De Son Impact Sur Leur Performance: Etude De Cas De La Région MENA

³Tchakoute Tchuigoua H. (2010); « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne »; CEB Working Paper N° 10/026; Université Libre de Bruxelles-Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim; pp.5-9.

⁴Wélé IP;; « la qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA : construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Benin »; Cairn. Info; Reflets et perspectives de la vie économique ; Tome XLVIII ; Mars ; pp. 77-78.4 Cité dansWélé IP;; « La qualité de la gouvernance microfinancière dans les pays de l'UEMOA: construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Benin » ; op.cit ; P. 78.

⁵Cité parWélé IP ; ; « La qualité de la gouvernance microfinancière dans les pays de l'UEMOA : construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Benin » ; op.cit ; P. 78.6 MIX est la source de premier ordre de données objectives, et de l'analyse des performances de la microfinance. Il fournit des informations sur les performances des institutions de microfinance (IMF), les bailleurs de fonds, les réseaux et les fournisseurs de services dédiés à servir le secteur financier en faveur des pauvres, dans une stratégie de transparence destinée à renforcer l'inclusion financière et le secteur de la microfinance. Il remplit sa mission à

⁶www.sanabelnetwork.org © 2019 Global Journals

⁷Evaluation De La Qualité De Gouvernance Des Institutions De Microfinancement (IMF) Et De Son Impact Sur Leur Performance: Etude De Cas De La Région MENA © 2019 Global Journals

⁸Evaluation De La Qualité De Gouvernance Des Institutions De Microfinancement (IMF) Et De Son Impact Sur Leur Performance: Etude De Cas De La Région MENA © 2019 Global Journals 1

⁹Le journal est accessible au : <http://www.themix.org/microbankingbulletin/microbanking-bulletin> Evaluation De La Qualité De Gouvernance Des Institutions De Microfinancement (IMF) Et De Son Impact Sur Leur Performance: Etude De Cas De La Région MENA © 2019 Global Journals 1

¹⁰El Kharti Lahcen;(2013); « Déterminants de la performance financière des institutions de microfinance (IMF) au Maroc: Analyse empirique » XXIXèmes Journées du développement ; ATM; Université Paris Est Creteil 6; 7 et 8 juin.

322 [P] , P .

323 [« Cooperatives Financial Institutions. Issues in Governance, Regulation and Supervision] , « *Cooperatives Fi-*
324 *ancial Institutions. Issues in Governance, Regulation and Supervision* World Bank.

325 [Power and Networks] , « The Power , Networks . *Integration and Financial Cooperative Performance* p . . (Annals
326 of Public and Cooperative Economics. n° 3)

327 [Lafourcade] , A-L Lafourcade .

328 [Isern and Mwangi] , J Isern , P Mwangi .

329 [Revue Tiers Monde] , *Revue Tiers Monde* (B recherche)

330 [Tome] , Xliii Tome . p . . (n° 172)

331 [Performance and Governance In Microfinance] , « Performance , Governance In Microfinance . *Journal of*
332 *Banking and Finance* p . . (Institutions. n° 4)

333 [Rock] , R Rock .

334 [P] , P .

335 [] , 10.1016/j.qref.2015.02.011. <http://dx.doi.org/10.1016/j.qref.2015.02.011> 58 p . .

336 [Otero M Saltzman ()] , S Otero M & Saltzman . 1998.

337 [Fischer ()] , K P Fischer . 2000.

338 [Lapenu ()] , C Lapenu . 2002.

339 [White V Campion ()] , A White V & Campion . 2002.

340 [Labie ()] , M Labie . 2003.

341 [Fernando ()] , N A Fernando . 2004.

342 [Bruett ()] , T Bruett . 2005.

343 [Desrochers and Fischer ()] , M & Desrochers , K P Fischer . 2005.

344 [Hartarska ()] , V Hartarska . 2005.

345 [Lapenu and Pierret ()] , C & Lapenu , D Pierret . 2005.

346 [Cuevas and Fischer ()] , Ce & Cuevas , K P Fischer . 2006.

347 [Brown ()] , & Brown , M . 2006.

348 [Ledgerwood and White ()] , J Ledgerwood , V White . 2006.

349 [Briceno-Garmendia and Foster ()] , C & Briceno-Garmendia , V Foster . 2007.

350 [Cull and Morduch ()] , R; Demirgüç-Kunt A & Cull , J Morduch . 2007.

351 [Hartarska V Nadolnyak ()] , D Hartarska V & Nadolnyak . 2007.

352 [Mbangala ()] , M Mbangala . 2007.

353 [Mersland R Strøm ()] , R Ø Mersland R & Strøm . 2008.

354 [Cull and Morduch ()] , R; Demirguc-Kunt A & Cull , J Morduch . 2009.

355 [Hartarska ()] , V Hartarska . 2009.

356 [Mersland R Strøm ()] , R Ø Mersland R & Strøm . 2009.

357 [Wélé ()] , I P Wélé . 2009.

358 [Tchakoute Tchouigoua H ()] , *Tchakoute Tchouigoua H* 2010a.

359 [Tchakoute Tchouigoua H ()] , *Tchakoute Tchouigoua H* 2010b.

360 [Jebli ()] , A Jebli . 2012.

361 [Kharti ()] , El Kharti , L . 2013.

362 [Rafael ()] , A Rafael . 2013.

363 [Mekouar ()] , F Mekouar . 2014.

364 [Tchakoute Tchouigoua H ()] , *Tchakoute Tchouigoua H* 2015.

365 [« More Fiscal Resources for Infrastructure ? Evidence from Est Africa (June)] , « *More Fiscal Resources for*
366 *Infrastructure ? Evidence from Est Africa* June. (Africa Region)

367 [Avis du Conseil économique, social et environnemental Journal officiel de la République Française] ‘Avis du
368 Conseil économique, social et environnemental’. *Journal officiel de la République Française* (Mai; P. 4)

369 [De la gouvernance à la performance: enjeux et perspectives] *De la gouvernance à la performance: enjeux et*
370 *perspectives,*

11 CONCLUSION

- 371 [Do] « Do . *Microfinance Institutions Achieve Better Sustainability and Outreach? Cross Country Evidence*, p. .
372 (n° 10)
- 373 [Global Journal of Management and Business Research Volume XIX Issue II Version I Year ()] *Global Journal*
374 *of Management and Business Research Volume XIX Issue II Version I Year*, 2019.
- 375 [Grant Thornton Maroc-Cabinet d’Audit et de Conseil] *Grant Thornton Maroc-Cabinet d’Audit et de Conseil*,
376 Février.
- 377 [« L’] *influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d’Afrique*
378 *Subsaharienne* », « L’ . n° 10/026. p. . Université Libre de Bruxelles-Solvay Brussels School of Economics
379 and Management Centre Emile Bernheim (CEB Working Paper)
- 380 [« Transforming Microfinance] *Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor* », « Transforming
381 Microfinance . World Bank.
- 382 [Labie ()] M Labie . *Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif: vers un apport*
383 *des tableaux de bord ?* » ; *Revue Gestion*, 2005. p. . (n° 1; Printemps; pp.)
- 384 [Lettre d’information] *Lettre d’information*, 4.
- 385 [Mesurer la performance des institutions de microfinance : Un cadre pour la publication, l’analyse et le suivi] ; The SEEP Network
386 *Mesurer la performance des institutions de microfinance : Un cadre pour la publication, l’analyse et le suivi*
387 » ; *The SEEP Network*,
- 388 [Performance and Trade-Offs] « Performance , Trade-Offs . *Microfinance Institutions-Does Ownership Matter ?*
389 », p. . (n° 5)
- 390 [Reflets et perspectives de la vie économique; Tome XLVIII ; Mars] *Reflets et perspectives de la vie économique;*
391 *Tome XLVIII ; Mars*, p. .
- 392 [Régie] « Régie . *réglementation et performance des coopératives financières*»; *Annales de l’Économie Publique*
393 *Sociale et Coopérative; Vol. 71; n° 4*, p. .
- 394 [Thèse de doctorat en Sciences économiques Université IBN ZOHR; Faculté des Sciences Juridiques; Economiques et Sociales; Ag
395 *Thèse de doctorat en Sciences économiques Université IBN ZOHR; Faculté des Sciences Juridiques;*
396 *Economiques et Sociales; Agadir*,
- 397 [Transformation and Drake Rhyne (ed.)] « Transformation . *The commercialization of microfinance: balancing*
398 *business and development*, D Drake, E Rhyne (ed.) (Connecticut) Kumarian Press. (Journey from NGO to
399 Regulated MFI)
- 400 [Story] ‘Transformation of Non-government Organizations in to’. « Micro Success Story . *Regulated Financial*
401 *Institutions* Asian Development Bank.
- 402 [« Corporate Governance in the non-profit sector: a framework for microfinance organizations »]; paper presented at the 19th EGOS
403 « *Corporate Governance in the non-profit sector: a framework for microfinance organizations* »; paper
404 *presented at the 19th EGOS Colloquium*, Copenhagen Business School.
- 405 [« Determinants of the governance quality of microfinance institutions Quarterly Review of Economics and Finance] ‘«
406 Determinants of the governance quality of microfinance institutions’. *Quarterly Review of Economics and*
407 *Finance*
- 408 [« Does Regulatory Supervision Curtail Microfinance Profitability and Outreach ? »; World Development] «
409 *Does Regulatory Supervision Curtail Microfinance Profitability and Outreach ?* »; *World Development*, 39 p.
410 . (n° 6)
- 411 [« Déterminants de la performance des institutions de microcrédit au Maroc: Une Analyse par les données de panel ()]
412 « *Déterminants de la performance des institutions de microcrédit au Maroc: Une Analyse par les données de*
413 *panel*, 2003-2010.
- 414 [« Déterminants de la performance financière des institutions de microfinance (IMF) au Maroc: Analyse empirique XXIXèmes Jo
415 ‘« Déterminants de la performance financière des institutions de microfinance (IMF) au Maroc: Analyse
416 empirique’. *XXIXèmes Journées du développement ATM*
- 417 [« Financial Performance and Outreach: A Global Performance of Leading Microbanks » Economic Journal] ‘«
418 Financial Performance and Outreach: A Global Performance of Leading Microbanks »’. *Economic Journal*
419 117 p. .
- 420 [« Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central Eastern Europe and the Newly Independent States » Wor
421 ‘« Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central Eastern Europe and the Newly
422 Independent States »’. *World Development* p. . (n° 10)
- 423 [« Guide opérationnel d’analyse de la gouvernance d’une institution de microfinance] « *Guide opérationnel*
424 *d’analyse de la gouvernance d’une institution de microfinance*, CERISE- IRAM; www.cerisemicrofinance.org
425 [org](http://www.cerisemicrofinance.org)

-
- 426 [« Is there a difference in performance by the legal status of microfinance institutions ? »; *The Quarterly Review of Economics and Finance* 2007, vol. 50, no. 4, p. 501-512.]
427 « *Is there a difference in performance by the legal status of microfinance institutions ?* »; *The Quarterly*
428 *Review of Economics and Finance*, p. . (n° 50)
- 429 [« La gouvernance en microfinance: grille d'analyse et perspectives de] « *La gouvernance en microfinance: grille*
430 *d'analyse et perspectives de,*
- 431 [« La qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA: construction d'un indice agrégé de gouvernance des IFC »]
432 '« La qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA: construction d'un indice agrégé
433 de gouvernance des IFC appliquée au cas du Bénin ». *Benin* Cairn. (Info)
- 434 [« Performance et gouvernance de l'entreprise] « *Performance et gouvernance de l'entreprise,*
- 435 [« Principales and practices of microfinance governance »; Accion international; Micro-entreprise best practices; Bethesda ; MD; USA]
436 « *Principales and practices of microfinance governance* »; *Accion international; Micro-entreprise best*
437 *practices; Bethesda ; MD; USA,*
- 438 [« Taking Stock of Railway Companies in Sub-Saharan Africa »; *The World Bank Studies* (November)] «
439 *Taking Stock of Railway Companies in Sub-Saharan Africa* »; *The World Bank Studies*, November.
440 Washington DC.
- 441 [« The impact of outside control in microfinance Managerial Finance] '« The impact of outside control in mi-
442 crofinance'. *Managerial Finance* p. . (n° 12)