

## PRATIQUES DE CONTROLE DE GESTION DANS LE CONTEXTE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU BENIN

YOUSOUFOU ABDOURAMANI Bida Nouhoume<sup>1</sup> & WOROU HOUNDEKON D.<sup>2</sup>

1- Doctorant en Sciences de Gestion

*Email : bida7983@gmail.com*

2- Maître de Conférences Agrégé des Universités CAMES en Sciences de Gestion

Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

*Email : worour@yahoo.fr*

(Reçu le 24 Juin 2019 ; Révisé le 14 Octobre 2019 ; Accepté le 23 Octobre 2019)

### RESUME :

Le secteur de la Micro Finance constitue un enjeu majeur de l'inclusion financière et des stratégies de réduction de la pauvreté. Cependant, les Institutions de Micro Finance (IMF) restent encore très vulnérables surtout lorsqu'il s'agit de concilier les buts sociaux et financiers. Il devient donc impératif à ces organisations de s'approprier des outils modernes de gestion dont le contrôle de gestion qui constitue une alternative pertinente. Ce papier vise en effet, identifier les pratiques de contrôle de gestion dans les IMF. Une enquête par questionnaire conduite auprès de 72 IMF béninoises révèle une diversité de pratiques de contrôle de gestion qui est très voisine des pratiques dans les entreprises managériales.

### Mots clés :

### ABSTRACT :

The Micro Finance sector is a major challenge for financial inclusion and poverty reduction strategies. However, Micro Finance Institutions are still very vulnerable especially when it comes to reconciling social and financial goals. It therefore becomes imperative for these organizations to appropriate modern management tools, including management control, which is a relevant alternative. This paper aims to identify management control practices in MFIs. A survey of 72 MFIs in Benin reveals a variety of management control practices that are very similar to practices in managerial firms.

### Keywords:

## INTRODUCTION

À la suite de la crise des années 80, la libéralisation du secteur financier a facilité l'écllosion de la Micro-Finance dans les pays en développement. Il s'en est suivi l'émergence et la prolifération des Institutions de Micro-Finance (IMF) dont le rôle est de réduire les contraintes financières des populations exclues des systèmes bancaires

classiques dans le but de lutter efficacement contre le chômage et la pauvreté.

Conscient du rôle de ces organisations, les gouvernants ont pris un certain nombre de mesures pour promouvoir le développement du secteur. La cible visée a montré tout son engouement. Malgré l'importance à elle accordée, la majorité des institutions de microfinance sont confrontées aux difficultés

de gouvernance qui plombent souvent leur viabilité. La multiplication des informations sur les crises et faillites de ces institutions suscite inquiétudes et doutes auprès des bailleurs de fonds ou des autorités de surveillance du secteur, mais aussi auprès des autres parties prenantes.

Au Bénin, le développement et l'ouverture de la microfinance est récent. Auparavant, les organisations opérant dans le secteur étaient dans la quasi-totalité propriétés étatiques et étaient très réglementées. Aussi, étaient-elles orientées pour ne financer que l'exploitation et de « petites activités ». Une telle situation a entretenu des pratiques de contrôle de gestion privilégiant le court terme bien que les gouvernants eussent des orientations stratégiques. Les IMF adoptaient des méthodes de gestion inspirées des modèles de management des entreprises publiques.

Avec la libéralisation du secteur, le développement des activités et les profondes mutations des pratiques de gestion, les IMF d'entre temps paraissent vulnérables et l'analyse de la compétitivité de ces dernières, montre qu'elles sont incapables de faire face aux exigences actuelles des marchés. Elles sont alors de plus en plus confrontées au défi de performance pour la continuité de l'exploitation dans un contexte de conciliation des buts sociaux et financiers. Il devient donc impératif à ces organisations de s'approprier des outils modernes de gestion dont le contrôle de gestion constitue une alternative pertinente. Toutefois, la pratique de contrôle de gestion peut se heurter à plusieurs contraintes quel que soit le type d'organisation. La première contrainte est liée aux caractéristiques des entreprises de services financiers dont les IMF font partie. Et, la deuxième contrainte peut être liée à l'utilisation de ces outils par rapport à la taille des organisations (Ndao et Charles-Cargnello, 2015). La capacité du dirigeant à s'approprier et à intégrer de nouveaux savoirs et informations est aussi fondamentale dans le développement ainsi que dans la construction de compétences collectives de l'entreprise (Krohmer, 2004 ; Aldebert et Loufrani, 2010).

Face à la chrono-compétition et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Pour survivre, les organisations doivent désormais adopter une orientation proactive dans la gestion de leurs activités (Seringhaus, 1993). Pour y parvenir, les dirigeants des entreprises, doivent changer de pratiques en développant des compétences multiples par la créativité, la polyvalence, le dynamisme et la vision (Filion, 1997). L'importance du contrôle de gestion dans la recherche de la performance organisationnelle, se situe au tout premier plan des débats actuels. En plus son rôle de déclinaison de la stratégie et du pilotage de la performance globale, il a un rôle plus interactif et stratégique. L'adoption du contrôle de gestion par les entreprises est justifiée par la corrélation positive entre la mise en place de ce système et l'augmentation de la performance organisationnelle de l'entreprise (Mohamed & Saad, 2017). Les organisations fonctionnent sur le principe de la délégation qui vient créer le besoin de contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait le soit effectivement. Dans un contexte aussi mouvant et incertain, les habitudes des managers centrées sur la seule réactivité organisationnelle ne suffisent plus pour garantir un positionnement concurrentiel (Ettien, 2006). Le secteur de la microfinance se caractérise par une diversité des approches. En effet, dans ce secteur cohabitent des organisations ayant un but lucratif et un but social, celles sans but lucratif et des investisseurs qui recherchent principalement la rentabilité de leur investissement (Wélé, 2009). Dans ce sens, les pratiques de gestion, les procédures de décision et les mécanismes de contrôle varient considérablement en fonction du but. Également, les intérêts des parties prenantes sont souvent divergents. En effet, les épargnants sont surtout à la recherche de la sécurité des dépôts, les actionnaires attendent un retour sur fonds propres suffisant, et sont disposés à encourager une certaine prise de risque, les emprunteurs espèrent pouvoir renouveler leurs crédits, les prêteurs plus préoccupés par la solvabilité. Une Institution qui prend des risques pour accroître la rentabilité des actionnaires peut mettre en péril

sa solvabilité et exposer les autres parties prenantes qui, elles, ne sont pas forcément bénéficiaires de l'augmentation de la rentabilité. Il ressort ainsi, que les pratiques de gestion des IMF ne peuvent être différenciées de celles des entreprises classiques afin de garantir la performance et la pérennité de celles-ci. Mais il faut noter que l'image de « banque de pauvres » collée aux IMF peut parfois perturber la qualité des pratiques de management avec l'ingérence des autorités publiques à tous les niveaux. Du coup la marge de manœuvres du dirigeant devient réduite en termes de prise de décisions allant dans le sens de la rentabilité. Aussi, le secteur de la microfinance fortement réglementée et encadrée par les autorités, ce qui contraint les dirigeants à respecter des règles et laisse penser aux pratiques anciennes qui prévalaient dans les organisations publiques, pratiques ancrées sur la procédure et la rigidité dans la prise de décisions. Malgré cet encadrement, l'entrée des banques commerciales dans le secteur, l'ouverture aux opérateurs privés dont l'objectif de rentabilité est primordial, va entraîner une différenciation dans l'organisation managériale dans les IMF. Selon le contexte, un même outil peut donner lieu à des pratiques différenciées (Wade et Dieng, 2019). En effet, il existerait une dualité de management dans le secteur : des IMF à organisation managériale dont les dirigeants auront une autonomie dans le management et les IMF non managériales dans lesquelles le dirigeant est limité par des barrières. Face à cette dualité ce papier pose la problématique de la spécificité des outils de contrôle de gestion dans les institutions de microfinance à travers la question de recherche suivante : *Quelles sont les pratiques de contrôle de gestion des IMF au Bénin ?*

Pour résoudre cette problématique, cet article est organisé autour d'une revue de littérature, la méthodologie suivie enfin de la présentation des résultats.

## **1. Revue de littérature**

L'émergence de systèmes de contrôle de gestion peut s'expliquer par la nécessité d'apporter une réponse aux besoins des gestionnaires. La

convergence des règles de gestion des IMF vers celles en œuvre dans les entreprises classiques laisse supposer que les outils et pratiques de contrôle de gestion d'une IMF peuvent devenir identiques à ceux d'une petite et moyenne entreprise, mais il peut exister des spécificités.

### **1.1. Spécificité organisationnelle des IMF et son influence sur le contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion, en tant que modalité de contrôle organisationnel à la disposition des dirigeants, est par essence contingent à l'organisation (Bouquin, 2004). Utilisé parallèlement au contrôle par les procédures ou bien par les valeurs, le système de contrôle de gestion est alors adapté (Maurel, 2008) et complet pour les organisations. Ainsi, la simultanéité des différentes formes de contrôle organisationnel peut mener à des divergences internes ou à des complémentarités (Barel, 2001), en fonction de la congruence de chacune des formes utilisées.

Dans les organisations à forte identité et à économie sociale telles que les IMF, la théorie managériale suppose un contrôle par les valeurs ou un contrôle culturel prédominant (Ouchi, 1977). Aussi, les IMF poursuivent-elles des objectifs (économique et social) jugés incompatibles avec une priorité au social qui est le fondement des IMF. Face à cette dualité d'objectif des IMF, la question de l'applicabilité d'un contrôle fondé sur les résultats, prévus et obtenus, au sein de ces organisations se pose. En effet, les outils de contrôle de gestion répondent à différentes finalités (convergence des buts, déclinaison de la stratégie, assurance de l'efficacité et de l'efficience des actions menées) dont certaines peuvent être assurées par les valeurs organisationnelles partagées. Ces dernières peuvent constituer un moyen suffisant pour que le dirigeant ait l'assurance que ses activités sont réalisées avec performance (économie de moyens, efficience dans les ressources et efficacité dans les objectifs) (Maurel, 2008). Si aucune étude n'a véritablement concerné les outils de contrôle de gestion dans les IMF, des recherches ont porté sur les spécificités financières et la gouvernance de ces organisations (Wélé, 2009 ; Lafourcade,

Mwangi et Brown, 2005 ; Cornée, 2006). Ces dernières ont récemment évolué et influencent le système de contrôle de gestion.

L'objectif de la gestion financière dans ces organisations (les coopératives en général), d'après Belley et Mevellec (1993), ne peut être « ni l'accumulation de valeur ni la maximisation du résultat », puisque ces derniers contredisent la nature même de la coopérative (Maurel, 2008). À cette complexité, il faut ajouter l'interaction entre la zone individuelle et la zone collective à toutes les étapes du processus de décision financière. Les membres de la coopérative peuvent être à la fois le travailleur coopérateur, l'actionnaire, et le décisionnaire. Ainsi, les conflits d'intérêts dans la répartition des richesses peuvent faire naître des divergences importantes.

L'objectif prioritaire des organisations coopératives est une finalité organisationnelle faisant l'objet d'un consensus et intériorisée par tous (Peters et Waterman, 1982). Aussi, après avoir défini un but partagé par l'ensemble du personnel de la coopérative, il est primordial de contrôler l'intériorisation des objectifs. Les moyens utilisés pour cette « intégration émotionnelle » correspondent à ceux de la direction par objectif, aux pratiques informelles et au recours à la notion de groupe (Bouquin, 2004, p. 183). Aussi, au sein des sociétés coopératives, l'intégration et l'animation des individus vont être assurées par la participation aux décisions, aux objectifs et aux résultats. Ces éléments peuvent faciliter le développement d'un système de contrôle de gestion car ils nécessitent l'implication de la direction et l'adhésion des acteurs au projet commun.

La convergence des règles de gestion des IMF vers celles en œuvre dans les entreprises classiques laisse supposer que les outils et pratiques de contrôle de gestion d'une IMF peuvent devenir identiques à ceux d'une petite et moyenne entreprise.

## **1.2. Spécificité de pratiques de contrôle dans les IMF**

Les réponses à la présence des outils de contrôle de gestion dans les IMF suggèrent un isomorphisme avec ces organisations. On retrouve ici la caractéristique du statut d'entreprise des IMF. Ces dernières interviennent sur des marchés concurrentiels et à ce titre fonctionnent comme les PME. La convergence des outils et pratiques de contrôle de gestion suggérée lors de la présentation de l'assouplissement des règles de gestion coopérative paraît se confirmer. Cependant, avant de présumer qu'au sein de l'identité duale des IMF l'orientation « marché » prime, on peut émettre l'hypothèse que la spécificité des IMF se situe principalement dans l'utilisation des outils de contrôle. En effet les caractéristiques de gouvernance mises en évidence préalablement impliquent des particularismes concernant les modalités d'utilisation des instruments de gestion.

Plusieurs outils de contrôle de gestion sont utilisés dans le cadre des IMF. Nous allons aborder quelques-uns et en faire ressortir les spécificités.

Maurel (2008) pose la question de la forme de contrôle et propriété de la firme. L'étude du contrôle de gestion dans les coopératives montre que les outils sont largement déployés à tous les échelons « hiérarchiques » des organisations et que ceux-ci ne sont pas spécifiques aux dirigeants. C'est la même information qui circule tout au long d'un processus de décision qui peut être particulièrement long du fait de la pluralité et du nombre des parties prenantes. Ory et al. (2006) montrent que les banques du secteur coopératif et mutualiste ont gommé leurs spécificités pour rapprocher leur mode de gestion de celui des sociétés de capitaux. Dans le même ordre d'idée, Bouquin (2007) fait un parallèle entre pratiques de contrôle de gestion axées sur des indicateurs financiers de court terme et le mode de gouvernance des entreprises fortement liées aux exigences des

marchés financiers. Maurel (2008) identifie un même mouvement de convergence entre le contrôle de gestion des coopératives de production et les PME. La seule particularité relevée par Maurel concerne la diffusion des informations de gestion. Les informations de gestion sont largement diffusées afin de permettre au plus grand nombre de bien comprendre les orientations stratégiques de la coopérative. Dans ce dernier cas, ces pratiques rejoignent les principales conclusions de la littérature en gouvernance cognitive, les entreprises cherchent à réduire les biais cognitifs, (Charreaux, 2009).

Les contraintes réglementaires des IMF renforcent la centralisation des informations et la diffusion de nouvelles pratiques de gestion. Il devient nécessaire pour le chef de réseau de présenter aux autorités réglementaires des règles unifiées de circulation des informations ou de gestion des risques. L'équilibre qui consiste à la fois à entretenir l'engagement local tout en respectant des contraintes qui concernent l'ensemble des institutions financières rend nécessaire, pour les équipes dirigeantes, le renforcement des liens avec les sociétaires, et les administrateurs en cherchant à connaître, informer, former et mobiliser ces partenaires (Marsal, 2010).

Le contrôle de gestion dans les institutions financières ne relève pas de spécificités particulières. Bessire (1998) montre comment les processus se sont industrialisés et ont largement emprunté à la démarche industrielle. Les mutuelles, coopératives ou encore les caisses d'épargne ont un mode de gestion différent, plutôt marqué par la décentralisation. Bernard et Gauthier (2002) notent ainsi que les agences sont davantage responsabilisées au pilotage de leur activité. Les choix opérés en la matière ne sont, cependant, pas identiques d'un établissement à l'autre (Marsal, 2009). Plus encore, dans un même établissement alors que les outils mis à disposition des responsables locaux sont identiques, les pratiques observées peuvent largement différer (Oriot, 2004).

Dans l'hypothèse de spécificité organisationnelle des IMF, il devrait exister certaines de

ces particularités dans le cas du contrôle de gestion mis en place dans ces organisations. A cet effet, le concept de contrôle interactif révélé par Simons (1987, 1991, 1995) est une base d'analyse. Dans ce cadre, les managers et leurs subordonnées interagissent fortement autour des outils de contrôle de gestion, servant de support aux priorités stratégiques. Les hypothèses budgétaires peuvent être remises en cause. Il existe un lien entre contrôle interactif et les types d'incertitudes à gérer (concurrence sur la technologie, sur la satisfaction du client, la pertinence des arbitrages industriels, la prise en compte du facteur temps...). Dans le cas IMF, les deux incertitudes majeures concernent la satisfaction du client et la durée de la relation client. Pour que l'activité de la banque de détail soit rentable, il est nécessaire d'avoir des clients fidèles et largement équipés en produits et services divers. Cette interaction signifie que dans la phase de définition des objectifs stratégiques, les cadres intermédiaires sont fortement associés au processus. Ce n'est pas le contrôleur de gestion qui décline le plan stratégique mais, les managers locaux qui donnent leur avis et chiffrent leurs objectifs (Marsal, 2010).

## **2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

La démarche méthodologique adoptée s'articule autour de la collecte des données, de la mesure des variables et le traitement des données.

Cette étude s'intéresse institutions de microfinance de toute sorte. Le recours à l'ensemble de ces catégories relève de la nécessité de répertorier et de comprendre les pratiques de contrôle de gestion dans celles-ci. Notre échantillon s'est construit sur la base d'un répertoire d'IMF du ministère de la microfinance. L'importance économique et sociale de ces organisations explique le choix de toutes les catégories des IMF. Aussi, la diversité organisationnelle de ces structures justifie ce choix. En effet, décrire les pratiques de contrôle de gestion dans les IMF permettra de savoir s'il existe une diversité de pratiques. Au Bénin jusqu'en fin 2017, le nombre d'entités exerçant dans le secteur de la microfinance et autorisé par l'Etat est de 99.

L'outil principal ayant servi de base pour répondre aux préoccupations de recherche de cette étude est un questionnaire regroupant un ensemble de questions susceptibles de permettre de recueillir des informations sur les caractéristiques des institutions ainsi que sur les outils de contrôle de gestion.

La construction de cet outil a suivi plusieurs étapes. De nombreuses études antérieures ont été exploitées pour le bâtir. Les échelles<sup>1</sup> de mesures utilisées ont été construites à partir des résultats de la revue de littérature et études exploratoires. Le questionnaire ainsi élaboré est

administré au dirigeant d'institution de microfinance. Sur les 99 organisations visées, 72 ont répondu significativement soit un taux de collecte de près de 73%. Les données ont été traitées sur le logiciel SPSS

### 3. RESULTATS DE L'ETUDE

Ce paragraphe est consacré à la description des pratiques de contrôle de gestion au sein des institutions de microfinance étudiées.

Les dirigeants se sont prononcés sur les différentes pratiques de contrôle de gestion dans leurs institutions.

**Tableau 1 : La participation**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	8,3	8,3	8,3
	Pas d'accord	7	9,7	9,7	18,1
	Neutre	14	19,4	19,4	37,5
	D'accord	21	29,2	29,2	66,7
	Tout à fait d'accord	24	33,3	33,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

<sup>1</sup> On distingue plusieurs types d'échelles de mesure d'attitude. Dans le cadre de notre étude nous avons adapté pour certaines questions l'échelle de Likert à cinq niveaux et l'échelle sémantique différentielle d'Osgood.

L'analyse du tableau 1 montre que plus de 62% sont d'accord de participer à toutes les décisions de leurs institutions aussi mineures qu'elles soient. Cependant 18,1% ne participe

pas à toutes les décisions de leur structure. Il en ressort aussi que 19,4% des dirigeants sont indécis quant à leur participation à toutes les décisions.

**Tableau 2 : Décentralisation**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	13	18,1	18,1	18,1
	Pas d'accord	23	31,9	31,9	50,0
	Neutre	11	15,3	15,3	65,3
	D'accord	13	18,1	18,1	83,3
	Tout à fait d'accord	12	16,7	16,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

A la question de savoir si les dirigeants délèguent plus de pouvoir à leurs collaborateurs, 34,8% des dirigeants sont d'accord avec cette affirmation contre 50% qui estiment ne pas être d'accord. Il faut noter aussi que plus de 15% sont indécis sur cette question. Il en

ressort qu'un nombre non moins important des dirigeants délèguent leur pouvoir. Toutefois les caractéristiques des IMF ou les procédures sont plus importantes peut justifier le fait que la moitié des dirigeants estime ne pas déléguer leur pouvoir de décision.

**Tableau 3 : Consultation des collaborateurs**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	10	13,9	13,9	13,9
	Pas d'accord	28	38,9	38,9	52,8
	Neutre	11	15,3	15,3	68,1
	D'accord	11	15,3	15,3	83,3
	Tout à fait d'accord	12	16,7	16,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Une des caractéristiques des organisations managériale reste la déconcentration du pouvoir. Mais la spécificité des institutions de microfinance, qui peut paraître procédurale est susceptible d'entraîner la concentration des décisions au sommet hiérarchique ce qui n'est pas en phase avec les pratiques d'une organisation managériale ni des pratiques modernes de contrôle de gestion. Pour se rendre compte de la caractéristique des IMF le tableau 13 ci-dessous montre le degré de participation des collaborateurs des dirigeants dans la prise de décision. Ainsi on remarque aisément à travers ce tableau que plus de la moitié des dirigeants soit environs 52,8% affirme ne pas consulter les collaborateurs pour

prendre certaines décisions. Alors que moins de 32% estiment consulter les collaborateurs régulièrement dans leur prise de décisions. Cette situation dans les IMF peut se justifier par le fait des procédures poussées dans ces types d'organisation.

Un des outils essentiels des pratiques de contrôle de gestion est le suivi budgétaire. Ainsi quatre items ont été retenus pour l'appréhender à savoir l'importance de l'analyse des écarts, de la recherche des causes des écarts, de la compréhension des écarts et de l'importance dans la coordination des centres de responsabilité.

**Tableau 4 : importance accordée au calcul des écart**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	7	9,7	9,7	9,7
	Pas d'accord	17	23,6	23,6	33,3
	Neutre	6	8,3	8,3	41,7
	D'accord	30	41,7	41,7	83,3
	Tout à fait d'accord	12	16,7	16,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

A travers le tableau 4 ci-dessous, on constate qu'un peu moins de 60% des dirigeants accordent d'importance au calcul des écarts entre les prévisions et les réalisations contre 33% environ qui n'y attachent pas trop d'importance. Ceci dénote du rôle de l'analyse des écarts dans

les institutions de microfinance.

Une fois les écarts déterminés, il est important de rechercher les causes de l'apparition de ceux-ci surtout quand ils sont défavorables. Le tableau 15 suivant présente l'avis des dirigeants enquêtés quant à la recherche des écarts.

**Tableau 5 : Recherche des causes des écarts**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	7	9,7	9,7	9,7
	Pas d'accord	15	20,8	20,8	30,6
	Neutre	3	4,2	4,2	34,7
	D'accord	29	40,3	40,3	75,0
	Tout à fait d'accord	18	25,0	25,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Du tableau 5, il ressort que plus de 65% des dirigeants enquêtés estiment rechercher les causes des écarts défavorables contre un plus de 30% qui n'y accordent pas d'importance. Cette analyse est affinée par le croisement avec l'item calcul des écarts afin de se rendre compte de la relation possible entre ces deux items. Les résultats du test de khi deux ( $\chi^2=$

46,966 avec  $p < 0,05 = 0,000$ ) montre qu'il existe un lien entre le calcul des écarts et la recherche des causes de ces écarts.

Le troisième item de la variable budget est l'explication des écarts. Les résultats quant à l'importance accordée à l'explication des écarts sont présentés dans le tableau 16 suivant.

**Tableau 6 : explication des écarts**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	2,8	2,8	2,8
	Neutre	20	27,8	27,8	30,6
	D'accord	34	47,2	47,2	77,8
	Tout à fait d'accord	16	22,2	22,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Du tableau 6 il ressort qu'un peu moins de 70% des dirigeants enquêtés affirment chercher à comprendre les écarts entre les prévisions et les réalisations contre seulement 2,8% qui

n'accordent pas d'importance à l'explication des écarts.

Quant au dernier item qui mesure la coordination dans le centre de responsabilité

pour l'élaboration du budget, le tableau 7 retrace l'avis des enquêtés.

**Tableau 7 : Coordination budgétaire**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	2,8	2,8	2,8
	Pas d'accord	18	25,0	25,0	27,8
	Neutre	10	13,9	13,9	41,7
	D'accord	33	45,8	45,8	87,5
	Tout à fait d'accord	9	12,5	12,5	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Le tableau 7 montre qu'un peu moins de 60% des dirigeants d'institutions de microfinance estime accorder d'importance à la détection des problèmes des centres de responsabilités quant à l'élaboration du budget.

Il ressort de l'analyse du suivi budgétaire que la majorité des dirigeants accordent d'importance à cette pratique. Ceci dénote le rôle important du budget en tant que pratique de contrôle de gestion dans les institutions de microfinance.

Les résultats des tableaux 4,5,6 et 7 montre l'importance du budget dans les institutions. Ce résultat rejoint Wade et Dieng (2019) qui ont montré que l'outil "résiste" et s'impose encore assez fortement dans les pratiques.

L'évaluation des acteurs et du système de gestion est une pratique de contrôle de gestion qui permet de mesurer la contribution de chaque acteur à la performance. Cinq items ont permis de l'apprécier.

**Tableau 8 : Evaluation des objectifs**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	5	6,9	6,9	6,9
	Pas d'accord	22	30,6	30,6	37,5
	Neutre	10	13,9	13,9	51,4
	D'accord	24	33,3	33,3	84,7
	Tout à fait d'accord	11	15,3	15,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Du tableau 18, il ressort que 15,3% des enquêtés sont tout à fait d'accord sur le fait d'évaluer leur collaborateur sur les objectifs, 33,3% sont d'accord alors que 6,9% ne sont pas du tout d'accord contre 30,6% ne sont pas d'accord. Dans le même temps, 13,9% n'ont pas exprimé leur avis sur cette évaluation.

Un autre item de l'évaluation est l'accord de récompense au plus méritant pour inciter au travail bien fait. Le tableau 19 suivant présente les résultats de l'avis de dirigeants qui accordent des primes aux résultats à leur collaborateur.

**Tableau 9 : Prime aux résultats**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	8,3	8,3	8,3
	Pas d'accord	4	5,6	5,6	13,9
	Neutre	33	45,8	45,8	59,7
	D'accord	27	37,5	37,5	97,2
	Tout à fait d'accord	2	2,8	2,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Le tableau 9 montre ainsi que plus de 45% des dirigeants enquêtés n'ont pas d'avis sur la question, alors que 13,9% ont un avis contraire sur l'évaluation par les primes contre un plus de 40% qui sont d'accord avec cette affirmation.

La sanction est aussi un item qui permet

d'apprécier l'évaluation ou non des collaborateurs. En effet, une sanction ne peut survenir qu'après l'évaluation des performances. Le tableau 20 suivant présente l'avis quant à la sanction des collaborateurs à la suite d'une mauvaise performance.

**Tableau 10 : Evaluation par la promotion**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	5	6,9	6,9	6,9
	Pas d'accord	22	30,6	30,6	37,5
	Neutre	11	15,3	15,3	52,8
	D'accord	25	34,7	34,7	87,5
	Tout à fait d'accord	9	12,5	12,5	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Le tableau 10 montre en effet, que 47,2% des dirigeants enquêtés sont d'avis sur le fait de faire la promotion des collaborateurs qui atteignent la performance requise. Cet item va de pair ou dans le même sens que l'évaluation

par la sanction.

Ainsi le tableau 11 suivant présente les résultats de ceux qui estiment sanctionner les collaborateurs quant à l'atteinte insuffisante des performances de leur collaborateurs.

**Tableau 11 : Evaluation par la sanction**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	2,8	2,8	2,8
	Pas d'accord	6	8,3	8,3	11,1
	Neutre	26	36,1	36,1	47,2
	D'accord	32	44,4	44,4	91,7
	Tout à fait d'accord	6	8,3	8,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Le tableau 11 montre une similarité de résultat que le tableau 10 qui mesure l'évaluation par la possibilité de promotion ou non. En effet, un plus de 52% affirme utiliser la sanction lorsque les résultats attendus ne sont pas atteints contre un peu plus de 11% qui n'utilise pas la

sanction.

Le dernier item est l'évaluation de la contribution du budget à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Les résultats sont présentés dans le tableau 22 suivant :

**Tableau 12 : Evaluation du système budgétaire**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	8,3	8,3	8,3
	Pas d'accord	22	30,6	30,6	38,9
	Neutre	12	16,7	16,7	55,6
	D'accord	18	25,0	25,0	80,6
	Tout à fait d'accord	14	19,4	19,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Du tableau 12 il ressort que la majorité des dirigeants enquêtés soit 44,4% environs estiment évaluer la contribution du système budgétaire à la performance de l'organisation contre 38,9% qui ne le font pas.

Les outils prévisionnels autres que le budget, constituent un paramètre essentiel des pratiques

de contrôle de gestion. Entre autres il faut citer le plan de formation, la planification stratégique, le plan prévisionnel d'investissement.

Le tableau 13 suivant présente les résultats des avis des dirigeants quant à l'utilisation de plan de formation.

**Tableau 13 : Utilisation de plan de formation**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	12	16,7	16,7	16,7
	Pas d'accord	13	18,1	18,1	34,7
	Neutre	27	37,5	37,5	72,2
	D'accord	14	19,4	19,4	91,7
	Tout à fait d'accord	6	8,3	8,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Il ressort du tableau 13 que plus de 34% des dirigeants enquêtés affirment ne pas utiliser le plan de formation contre un peu moins de 28% qui l'utilisent. Dans le même temps plus de 37% des enquêtés n'ont pas donné d'avis sur l'utilisation de plan de formation.

Un des outils essentiels du contrôle de gestion reste le tableau de bord. Pour se rendre compte de son degré d'intégration dans les institutions de microfinance. Ainsi, le tableau 14 suivant présente le degré d'utilisation des tableaux de bord dans les organisations étudiées.

**Tableau 14 : utilisation du tableau de bord**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	4	5,6	5,6	5,6
	Pas d'accord	12	16,7	16,7	22,2
	Neutre	10	13,9	13,9	36,1
	D'accord	37	51,4	51,4	87,5
	Tout à fait d'accord	9	12,5	12,5	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Il ressort du tableau 14 qu'un peu moins de 64% des dirigeants enquêtés affirment utiliser le tableau de bord dans leur structure contre un peu plus de 22% qui ne l'utilise pas. Ce résultat n'est pas différent de ceux obtenue dans les entreprises purement managériales. En effet Nobre (2001) et

Wade et Dieng (2019) ont trouvé que les organisations telles que les PME ont un recours important à l’outil tableau de bord.

Ainsi pour approfondir cette analyse il a été présenté l’avis des dirigeants sur le degré d’intégration des indicateurs financiers et des indicateurs non financiers

Le tableau 15 suivant présente le degré d’intégration des différents types d’indicateurs

**Tableau 15 : Degré d’intégration des indicateurs financiers**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	1	1,4	1,4	1,4
	Passable	5	6,9	6,9	8,3
	Moyen	35	48,6	48,6	56,9
	Forte	25	34,7	34,7	91,7
	Très Forte	6	8,3	8,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Le tableau 15 révèle que la majorité des dirigeants soit 48,6% accorde un score moyen à l’intégration des indicateurs financiers dans leur tableau de bord contre 34,7% qui y accordent un fort degré et 8,3% estiment accorder une importance très forte à l’intégration des indicateurs financiers dans

leur tableau de bord. Il faut noter toutefois qu’une minorité des dirigeants estime que le degré d’intégration de ces indicateurs financiers est faible.

En ce qui concerne le degré d’intégration des indicateurs non financiers, le tableau 26 suivant présente les résultats.

**Tableau 16 : Degré d’intégration d’indicateurs non financiers**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	5	6,9	6,9	6,9
	Passable	20	27,8	27,8	34,7
	Moyen	14	19,4	19,4	54,2
	Forte	27	37,5	37,5	91,7
	Très Forte	6	8,3	8,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Le tableau 16 montre comparativement à l’intégration des indicateurs financiers que le degré d’intégration des indicateurs non financiers dans les tableaux de bord est forte pour plus de 37,5% des dirigeants, moyen pour 19,4%, très forte pour 8,3% passable pour 27,8% et faible pour un peu moins de 7% des dirigeants. Cette distribution montre que les dirigeants des institutions de microfinance intègrent en majorité les indicateurs non financiers dans leurs tableaux de bord pour l’appréciation de la performance de leur organisation.

Il ressort de nos résultats que les pratiques de contrôle de gestion dans les institutions de microfinance ne sont pas aussi différentes que

celles des organisations managériales.

**Conclusion**

Ce papier s’est intéressé aux pratiques de contrôle de gestion dans les institutions de microfinance au Bénin. Les résultats montrent une diversité de pratiques dans ces organisations à objectifs hybrides. Ainsi les données recueillies montrent entre autres résultats importants le recours au budget, au tableau de bord, à l’évaluation, à la décentralisation des décisions.

La contribution de cette étude réside dans l’importance du développement des outils capables d’évoluer au rythme des changements organisationnels, environnementaux et technologiques. Ainsi, la flexibilité et

l'adaptabilité doivent être des critères de conception essentiels des pratiques de contrôle de gestion afin que ceux-ci représentent un soutien pertinent à l'action dans les institutions de microfinance.

Malgré les apports de cette recherche, elle présente des limites, qui si elles sont prises en compte aideront à l'avancement des recherches.

Notre recherche ne prend pas en considération les relations inter-factorielles, notamment au sein de variable « des pratiques de contrôle de

gestion ». Cette étude inter-factorielle pourrait enrichir notre modèle en analysant le lien entre les pratiques.

Une autre limite est liée à la taille de l'échantillon : un échantillon de 72 observations peut être vu comme assez grand pour le chercheur en sciences de gestion, mais le statisticien le trouvera relativement limité. Cela restreint les possibilités de généralisation des résultats. Donc, pour repousser cette limite, la réalisation d'une recherche analogique sur un échantillon plus important serait d'un grand intérêt.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aldebert, B., & Loufrani-Fedida, S. (2010). Repérer les compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation: le cas d'une TPE touristique. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(1), 33-61.

Attali, J. (2014). Les nouveaux visages de la microfinance en Afrique. *Revue d'économie financière*, (4), 243-258.

Attali, J., Arthus-Bertrand, Y., & De Lima, P. (2007). Voyage au cœur d'une révolution. La microfinance contre la pauvreté. *Editions JC Lattès*.

Berland, N. et Simon, F. (2010). Le contrôle de gestion en mouvement. Eyrolles, Bruxelles, Belgique, 301p

Besler, S. (2006). Characteristics of Top Management Teams in Turkey. *South East European Journal of Economics & Business (1840118X)*, (2), pour l'obtention du grade de PhD, Université de Montréal, 240p.

Branch, B., & Baker, C. (1998, March). Overcoming governance problems: what does it take?. In *Inter-American Development Bank (IDB) Conference on credit unions, Washington DC: IDB*.

Charreaux, G. (2009). La convergence des systèmes nationaux de gouvernance: une

perspective contingente. *Cahier du FARGO*, 1090701.

Cornée, S. (2006). Microfinance: entre marché et solidarité. Analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales: application de la méthode Data Envolpment Analysis sur 18 institutions de microfinance péruviennes. *Master Recherche en Sciences de Gestion option Finance, IGR-IAE, Université de Rennes 1, Centre de recherche en Economie et Management*, 101 p.

Ettien, A. K. F. (2006). *L'évaluation du succès des changements induits par les ERP: le cas de la Banque africaine de développement* (Doctoral dissertation, Toulouse 1).

Filion, L. J. (1997). Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers. *Cahier de recherche-Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*.

Haudeville, B. (2014). Microfinance et structuration de la protection sociale dans les économies en développement. *Techniques Financières et Développement*, (2), 63-77.

Krohmer, C. (2004). *Repérer les compétences collectives: une proposition d'indicateurs*. CERAG.

Lafourcade, A. L., Isern, J., Mwangi, P., &

- Brown, M. (2005). Overview of the outreach and financial performance of microfinance institutions in Africa. *Microfinance Information eXchange, Washington, DC*. [http://www.mixmarket.org/medialibrary/mixmarket/Africa\\_Data\\_Study.pdf](http://www.mixmarket.org/medialibrary/mixmarket/Africa_Data_Study.pdf).
- Löning, H., Pesqueux, Y., Chiapello, E., Malleret, V., Méric, J., Michel, D., & Solé, A. (1998). *Le contrôle*
- Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*, 33(4), 662-669.
- Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2008). Performance and trade-offs in Microfinance Organisations - Does ownership matter?. *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, 20(5), 598-612.
- Mohamed, B., & Saad, A. (2017). L'adoption du Contrôle de Gestion à l'Hôpital Marocain: Explication par l'approche PLS. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(4).
- Mohamed El Bachir, W. A. D. E., & DIENG, O. T. (2019) Les outils de contrôle de gestion en contexte PME au Sénégal: une analyse de l'effet-taille. *REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT*, 4(3).
- Ndao, A., & Charles-Cargnello, E. (2015, May). L'Adoption Des Outils De Contrôle De Gestion Dans Les Cabinets D'Expertise Comptable. In *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible* (pp. cd-rom).
- Ory, J. N., Jaeger, M., & Gurtner, E. (2006). La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA?. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 121-157.
- Peck, R., & Rosenberg, R. (2000). La course à la réglementation: établissement de cadre juridique pour la microfinance. *CGAP Etude spéciale*, (4).
- Wélé, P. (2009). 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 Bénin. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 48(3), 73-83.