



**Sommet Mondial du Microcrédit 2011**  
*14-17 Novembre, 2011 – Valladolid, Espagne*

# **Allier performances sociales et financières : un paradoxe ?**

**Ecrit par:**

Florent Bédécarrats, *Coordinateur de recherche*, CERISE, France

Silvia Baur, *Chercheuse*, CERISE, France

Cécile Lapenu, *Directrice*, CERISE, France

**Avec l'appui de:**

Mathias André, *Doctorant*, Ecole Polytechnique-CREST, France

Yaël Zlotowski, *Service international*, Crédit Coopératif, France

Micol Guarneri and Lucia Sparggiari, Microfinanza Rating, Italie

## Résumé

La microfinance est caractérisée par sa double finalité : mettre au point des services financiers pérennes et contribuer au développement des populations marginalisées. Pourtant, on dispose encore de peu d'éléments sur les relations qui existent entre ces deux objectifs. Nous présenterons ici les résultats de l'analyse approfondie s'appuyant sur 442 audits sociaux, provenant de 306 IMF situées dans 58 pays différents. Cette étude suggère qu'il existe une contradiction entre l'efficacité et le ciblage actif des personnes les plus démunies. Néanmoins, d'autres dimensions sociales et financières semblent compatibles.

## Index

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Des préconceptions reposant sur une appréhension partielle</b> .....	<b>6</b>
<b>Capitaliser la disponibilité de bases de connaissances de plus en plus riches</b> .....	<b>10</b>
<b>Représentativité de l'échantillon</b> .....	<b>11</b>
<b>Performances sociales par type d'IMF</b> .....	<b>13</b>
<b>Liens entre utilité sociale et viabilité financière</b> .....	<b>16</b>
Augmentation de la productivité avec le ciblage géographique, mais diminution avec la diversification des services et la prévention du surendettement .....	18
Amélioration de la qualité du portefeuille avec la qualité des services et responsabilité sociale envers les salariés .....	20
L'efficacité s'améliore avec l'adaptation des produits de crédit et d'épargne, mais réduit si l'IMF sélectionne les plus pauvres ou propose de l'accompagnement.....	20
<b>Relation en forme de « U » entre la protection du client et la performance financière.</b> .....	<b>23</b>
<b>Conclusion : L'intrication de relations complexes</b> .....	<b>24</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>27</b>

## Introduction

Se demander s'il est rentable d'être utile socialement peut sembler cynique. C'est pourtant sur cette gageure que repose la « *promesse de la microfinance* »<sup>1</sup>, à savoir de contribuer au développement de manière économiquement viable. Proposer durablement des services de crédit et d'épargne implique en effet de s'appuyer sur des bases financières solides. L'équilibre financier est difficile à atteindre par des institutions qui manquent souvent d'infrastructures ou de ressources humaines adéquates pour servir des populations vulnérables. Des allocations importantes ont été nécessaires, sous forme de subventions ou d'assistance technique, pour que les IMF soient ainsi en mesure de croître et de se multiplier. Néanmoins, le secteur a rapidement été poussé à s'autonomiser de telles ressources, jugées trop limitées et fluctuantes. Les IMF ont donc été enjointes à recouvrer leurs coûts et générer des excédents afin d'attirer des investisseurs privés, seuls à même de permettre au secteur de changer d'échelle<sup>2</sup>.

Les mécanismes d'évaluation financière ont joué un rôle essentiel à cet égard, afin de mesurer, de gérer et d'inciter les améliorations en matière de rentabilité<sup>3</sup>. Dans les années 1990, les notions relatives à la performance financière ont fait l'objet de débats intenses. Malgré des perspectives parfois dissonantes, un consensus s'est progressivement imposé pour la définition d'indicateurs standards. Le CGAP, consortium des bailleurs de fonds, les a traduits dans un ensemble de directives, qui ont été largement diffusées<sup>4</sup>. Bien que l'emphase en matière de rendements ait favorisé la professionnalisation du secteur, il a également poussé des institutions à dériver par rapport à leur mission initiale<sup>5</sup>.

L'expansion rapide de la microfinance et la mise en exergue de *success-stories* parmi ses clients a conduit la majorité des observateurs à prendre pour acquis les bienfaits de cette activité. L'accent a donc été mis sur le renforcement des processus et du suivi relatif à leur pérennité. Des données économiques ont ainsi rapidement été rendues accessibles en

<sup>1</sup>Morduch, « The Microfinance Promise », *op. cit.*, p. 1569.

<sup>2</sup>Robert P. Christen, Elisabeth Rhyne, Robert C. Vogel, *Maximising the outreach of micro-finance: The emerging lessons of successful programmes*, Washington DC, The Harvard Institute for International Development, 1994.

<sup>3</sup>John D. Von Pischke, "Measuring the Trade-off Between Outreach and Sustainability of Microenterprise Lenders," *Journal of International Development*, 8(2), 1996, pp. 225-239.

<sup>4</sup>CGAP, *Microfinance Consensus Guidelines. Definitions of Selected Financial Terms Ratios and Adjustments for Microfinance*, Washington DC, CGAP, 2003.

<sup>5</sup>Robert Christen, *Commercialization and Mission Drift: The Transformation of Microfinance in Latin America*, *op. cit.*

abondance. En revanche, jusque récemment, peu d'éléments étaient disponibles sur la dimension sociale de la microfinance, bien qu'il s'agisse là de la raison d'être de cette activité<sup>6</sup>.

Plusieurs initiatives ont émergé à partir du début des années deux mille afin de promouvoir des outils permettant de mesurer et de gérer les performances sociales, définies comme la traduction en pratique de la mission de l'institution<sup>7</sup>. Ces outils rendent techniquement possible de combler le retard accumulé en regard du *reporting* financier. Étant donnée l'importance de la métrique pour orienter les pratiques routinières dans les grandes organisations, cette ingénierie fournit des mécanismes permettant de prévenir la dérive des IMF à l'égard de leurs objectifs initiaux<sup>8</sup>. Aujourd'hui, ces démarches sont en passe d'être incorporées dans le courant dominant. Nombre de bailleurs, d'investisseurs et de régulateurs pressent les IMF de dépasser les témoignages anecdotiques ou les indicateurs approximatifs qu'ils utilisaient pour adopter des dispositifs d'évaluation et de suivi de leurs performances sociales.

On peut relever plusieurs raisons à ce regain d'intérêt. En premier lieu, les faillites d'institutions, à la suite de départs massifs de clients ou de montées en flèche des impayés, ont fait prendre conscience que les institutions n'ont pas systématiquement des produits adaptés à la demande à laquelle ils s'adressent. De plus, l'exposition médiatique du secteur, dans le sillage de l'Année internationale du microcrédit en 2005 et du Prix Nobel de la Paix en 2006, ont à ce point suscité l'emphase à propos du secteur que les critiques se sont multipliées, avec les voix mettant la microfinance au défi de démontrer empiriquement sa contribution au développement et à la réduction de la pauvreté. Enfin, dans un nombre croissant de pays – par exemple en Bolivie, en Équateur, au Nicaragua, mais aussi en Inde et au Bénin – les gouvernements s'opposent aux IMF, menacent de plafonner leurs taux d'intérêt et de réhabiliter des banques publiques de développement.

À mesure que s'accroissent les critiques à l'endroit des IMF, les attentes s'accroissent pour qu'elles mesurent leurs performances sociales. Mais cette injonction est-elle adressée au détriment de la viabilité financière de la microfinance ? Les avis divergent sur le sujet. Certains suggèrent une incompatibilité entre ces deux objectifs. Ils insistent sur la propension à dériver du mandat initial que connaissent les IMF qui poursuivent la rentabilité

<sup>6</sup>Lapenu, Doligez, "Mesure des performances sociales : les implications pour le secteur de la microfinance," *op. cit.*

<sup>7</sup>Syed Hashemi, *Beyond Good Intentions: Measuring the Social Performance of Microfinance Institutions*, vol. 41, Washington DC, CGAP, mai 2007.

<sup>8</sup>James Copestake, "Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift?," *op. cit.*

en ciblant des publics plus aisés, en leur proposant des montants supérieurs et en exigeant de leur part des garanties ayant une valeur commerciale<sup>9</sup>. D'autres mettent en avant les synergies entre ces finalités. Ils arguent que la performance sociale renforce la confiance mutuelle entre les clients et l'institution, encourage la participation et favorise la satisfaction, ce qui se traduit en de meilleurs taux de remboursements et en une réduction des coûts de transaction<sup>10</sup>. Cependant, ces assertions se fondent sur des études de cas particuliers, et peu de recherches extensives sont parvenues à dessiner des conclusions applicables à l'ensemble du secteur.

Nous allons ici tenter d'alimenter ce débat en apportant des preuves empiriques, en nous appuyant sur une analyse statistique approfondie des relations entre performances sociales et financières. Ce travail s'appuie sur une base de données de 441 audits, provenant de 306 institutions différentes, situées dans 58 pays. Parmi ceux-ci ont été écartés ceux qui n'avaient pas été vérifiés de manière externe, ceux qui étaient trop anciens ou encore ceux pour lesquels des données financières manquaient. Finalement, outre les statistiques descriptives par continent et type d'IMF, les tests ont donc été conduits sur un ensemble plus restreint de 334 évaluations, menées sur 295 IMF.

Nous commencerons par réviser les travaux qui ont conforté l'idée, communément admise, d'une contradiction entre la contribution au développement d'une IMF et sa pérennité économique. À partir de ces éléments, nous montrerons que ces affirmations s'appuyaient le plus souvent sur des données incomplètes et des indicateurs inadaptés. Après avoir mis en lumière les différentes tendances que l'on peut constater entre les institutions en fonction de paramètres clés – tels que la taille, l'ancienneté, le statut juridique et leur localisation – nous montrerons qu'il existe des relations différenciées entre performances sociales et performances financières en fonction des dimensions considérées. Nous verrons notamment qu'il existe effectivement une divergence en matière de ciblage individuel, c'est-à-dire la sélection proactive de clients en fonction de leur niveau de pauvreté, car celui-ci implique des coûts plus élevés. Néanmoins, d'autres démarches socialement pertinentes s'avèrent financièrement bénéfiques pour l'institution.

<sup>9</sup>Robert Christen, *Commercialization and Mission Drift: The Transformation of Microfinance in Latin America*, *op. cit.*

<sup>10</sup>Cécile Lapenu, "Performances sociales versus performances financières : peut-on être rentable en s'adressant à des populations pauvres?," *Horizons Bancaires*, 334, déc 2007, pp. 55-66.

## Des préconceptions reposant sur une appréhension partielle

Depuis 2005, un groupe de travail international qui œuvre à définir des standards de performances sociales partagés par l'ensemble des acteurs de la microfinance. La SPTF (*Social Performance Task Force*) a défini la performance sociale en fonction de quatre dimensions qui incluent 1) toucher les pauvres et les exclus ; 2) fournir des services de qualité, adaptés à leurs besoins ; 3) susciter le renforcement de leurs capacités ; et 4) garantir la responsabilité sociale de l'IMF<sup>11</sup>. La notion de performance sociale est ainsi au cœur du mandat de la microfinance (*do good*). Elle inclut et dépasse celle de responsabilité sociale (*do no harm*).

À mesure que cet enjeu remonte au sommet de l'agenda du secteur, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la relation entre performances sociales et financières. Ils se focalisent généralement sur l'efficacité, définie en sciences de gestion comme le degré d'optimisation du ratio extrants / intrants. Ces travaux mobilisent le plus souvent la notion de frontière d'efficacité<sup>12</sup>, en utilisant des méthodes paramétriques, comme celle de SFA (Analyse de frontières stochastiques), ou non paramétriques, comme la DEA (Analyse par enveloppement de données)<sup>13</sup>. Néanmoins, ces études sont généralement limitées, car elles reposent sur des approximations qui n'appréhendent que très partiellement la nature des performances sociales.

En 2005, Corée a développé un modèle DEA appliqué, pour 18 IMF péruviennes, au ratio entre leurs intrants humains (nombre de salariés) et financiers (actifs totaux), et des extrants considérés comme sociaux (pourcentage de femmes) et financiers (revenus d'opérations). Cette étude a mis en avant deux conclusions principales. Tout d'abord, les subsides n'ont pas nécessairement d'effet négatif sur l'efficacité, étant donné que plusieurs ONG subventionnées s'avèrent plus efficaces que les autres IMF. Par ailleurs, il semble que les efficacités d'ordre financières et sociales convergent, ce qui suggère que les institutions ne devraient pas nécessairement arbitrer entre l'une et l'autre.

Dans un ouvrage édité en 2007 par le BIT et consacré au thème de l'efficacité de la microfinance, Flückinger et Vassilev présentent les résultats d'une étude DEA, cette fois à

<sup>11</sup> Hashemi, *Beyond Good Intentions: Measuring the Social Performance of Microfinance Institutions*, op. cit.

<sup>12</sup> M. J. Farrell, "The Measurement of Productive Efficiency," *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 120 (3), Jan. 1957, pp. 253-290.

<sup>13</sup> Harold O. Fried, C. A. Knox Lovell, Shelton S. Schmidt, *The measurement of productive efficiency* :, New York ; Oxford, Oxford University Press, 1993.

partir des données de 40 IMF péruviennes. Les variables qu'ils ont sélectionnées comme intrants sont le nombre de salariés, les actifs totaux et les dépenses opérationnelles. Comme extrants, ils ont employé les revenus des opérations pour la performance financière, mais aussi le montant total du portefeuille de crédit pour la performance sociale, en considérant que cette dernière variable reflète l'atteinte d'un objectif de « *démocratisation du crédit* »<sup>14</sup>. Ils concluent que certaines IMF gagneraient à grandir pour améliorer leur efficacité, alors que la croissance nuirait à certaines autres.

En 2009, Gutierrez-Nieto *et al.*, utilisent à leur tour la méthode DEA, en étudiant les combinaisons possibles entre trois ressources (actifs, dépenses opérationnelles et nombre de salariés) et deux produits sociaux (nombre de femmes emprunteuses et montant moyen des prêts pondérés par le revenu national brut par habitant) et deux financiers (portefeuille total de crédit et revenus des opérations)<sup>15</sup>. Ils s'appuient cette fois sur les données publiées par 89 IMF pour l'année 2003. L'étude conclut qu'il existe différents profils d'efficacité en fonction des régions :

*« Les IMF asiatiques sont caractérisées par des niveaux élevés d'efficacité sociale, alors que les africaines montrent de faibles résultats financiers. Les IMF latino-américaines sont financièrement plus efficaces que les autres, alors que celles d'Europe de l'Est se démarquent par leur différentiel entre de bons rapports financiers et de mauvais rapports sociaux. »*<sup>16</sup>

Ces travaux suggèrent également que les IMF socialement efficaces le sont aussi financièrement, et que les institutions qui optimisent le mieux leur ratio intrant/extrants sont celles qui touchent le plus de femmes et proposent les plus petits prêts. En outre, les ONG semblent être plus efficaces en matière de féminisation de leur public. Bien qu'il s'agisse d'une hypothèse qui ait été testée, cette étude ne permet pas de confirmer que les IMF plus rentables ou plus matures soient également les plus performantes d'un point de vue social.

Pour leur part, Hermes *et al.* utilisent la méthode SFA avec des données reportées au MIX Market par 435 IMF pour des années différentes, entre 1997 et 2007<sup>17</sup>. Ils construisent une fonction de coût qui inclut les coûts totaux, les dépenses par employé, les charges

<sup>14</sup> Y. Flücker, A. Vassiliev, "Evaluation of Microfinance Institutions in Peru: An Application of Data Envelopment Analysis," *Microfinance and Public Policy: Outreach, Performance and Efficiency*, McMillan, 2007.

<sup>15</sup> B. Gutiérrez-Nieto, C. Serrano-Cinca, C. Mar Molinero, "Social Efficiency in Microfinance Institutions," *The Journal of the Operational Research Society*, 60 (1), Jan. 2009, pp. 104-119.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 114.

<sup>17</sup> Niels Hermes, Robert Lensink, Aljar Meesters, *Outreach and Efficiency of Microfinance Institutions*, Groningen, University of Groningen, Working paper, 2008.

financières et le portefeuille total. Les réserves pour défaut et le statut juridiques sont utilisés comme variables de contrôle. Ils établissent ensuite une équation d'inefficience pour établir dans quelle mesure les coûts sont déterminés par des variables telles que le montant moyen des prêts, le pourcentage d'emprunteuses, la méthode de prêt ou l'ancienneté de l'institution. Ils concluent que les IMF qui prêtent des montants moins élevés, et surtout à des femmes, sont moins efficaces. Les institutions qui recourent à des méthodes de banques villageoises ou de prêt individuel sont plus performantes que celles qui privilégient les prêts solidaires, et que l'efficacité s'accroît avec le nombre d'années d'existence d'une institution.

Cull *et al.* ont mené une analyse comparative décrivant les corrélations et les schémas récurrents observables à partir des données publiées par le MIX pour 124 institutions dans 49 pays pour des années différentes entre 1999 et 2002<sup>18</sup>. Ils se concentrent sur des variables qui influencent l'autonomie financière et ne décèlent aucun effet significatif du montant moyen des prêts s'ils prennent en compte l'ensemble de l'échantillon. Néanmoins, en décomposant ce dernier en fonction de la méthodologie de prêt privilégiée par les IMF, ils constatent qu'il existe une corrélation négative entre le montant des encours et le niveau des charges opérationnelles pour les structures qui s'appuient sur des mécanismes de caution solidaire ou individuelle. Ces dernières tendent d'ailleurs à être les plus rentables et le montant moyen de leurs prêts augmente avec la taille de l'institution. De manière paradoxale à l'égard de la relation observée en matière de dépenses, cette étude montre que les IMF proposant des prêts individuels qui ont atteint le seuil d'autonomie financière tendent à offrir des montants plus faibles et à se tourner surtout vers des femmes.

Mersland et Strøm utilisent des données institutionnelles et financières extraites de ratings menés entre 2001 et 2008 auprès de 379 IMF localisées dans 74 pays. Ils prennent en compte le solde moyen des prêts, la répartition des emprunteurs entre zones rurales et urbaines, la méthodologie de prêt, une variable binaire pour rendre compte de l'orientation de l'institution sur des questions de genre, les charges opérationnelles, le taux d'impayés, l'ancienneté de l'institution et le total d'actifs. Ils montrent que les dépenses et la rentabilité par prêt augmentent tous deux avec le montant des encours. Selon les auteurs, le fait que la première relation soit économétriquement plus significative que la seconde devrait dissuader les institutions de se détourner de leur public prioritaire en proposant des montants plus élevés.

<sup>18</sup>Robert Cull, Asli Demirguc-Kunt, Jonathan Morduch, "Financial performance and outreach: a global analysis of leading microbanks," *The Economic Journal*, 117 (517), Feb. 2007, pp. F107-F133.

Ces études emploient des techniques sophistiquées, mais elles reposent sur des indicateurs très approximatifs, tels que le montant total du portefeuille brut, le montant moyen des prêts – parfois pondéré par le revenu national brut par habitant – ou la part de femmes parmi les emprunteurs. De la sorte, ils tirent des conclusions fondamentales pour le secteur, mais à partir d'approximations qui traduisent très mal les enjeux sociaux que soulève la microfinance. Ainsi, ces travaux abordent uniquement des questions relatives au ciblage, qui n'est que l'une des multiples dimensions de la performance sociale, et ils le font au travers de variables qui en sont des indices imprécis<sup>19</sup>. La couverture géographique, l'adaptation des services ou la responsabilité sociale, par exemple, sont ignorées. Ces carences s'expliquent surtout par le fait que jusque récemment, le principal obstacle pour l'étude de cette problématique était le manque de données sur l'utilité sociale de la microfinance. Des résultats fiables sont simplement à établir au travers d'études d'impact, qui s'avèrent souvent coûteuses, limitées et difficiles à comparer<sup>20</sup>. Heureusement, un nouveau champ d'évaluation est en train d'émerger, offrant de nouvelles perspectives pour l'analyse.

En 2009, Dewez et Neisa ont mené pour le compte du fonds d'investissement Incofin une étude sur les synergies et les divergences entre performances sociales et financières pour 64 IMF<sup>21</sup>. Les données ont été produites en phase de due diligence – c'est-à-dire lors de l'évaluation d'un partenaire qui précède une transaction de refinancement – au travers de deux outils. Le premier est intitulé CRS (Counter Party Risk Score) et consiste à appréhender la solvabilité d'une IMF au travers de 48 indicateurs financiers. Le second est ECHOS<sup>22</sup>, une méthode d'évaluation des performances sociales qui s'appuie sur 43 indicateurs prenant en compte les objectifs de développement d'une IMF, sa portée, la qualité de ses services, ses politiques de ressources humaines et sa responsabilité sociale. En effectuant une régression simple, les auteurs montrent une corrélation positive et significative entre ces deux indices composites. Toutefois, l'utilisation d'une variable agrégée ne permet pas de décliner les facteurs de cette relation.

En 2010, Gonzalez a mené la première recherche économétrique sur une base de données étendue, avec des données provenant de 208 institutions collectées au travers de la

<sup>19</sup>Beatriz Armendáriz, Ariane Szafarz, *Microfinance Mission Drift?*, Bruxelles, EMP, 2009 ; Chris Dunford, *What's wrong with loan size?*, Davis, Freedom From Hunger, Position Paper, May 2002.

<sup>20</sup>James G. Copestake, "Simple standards or burgeoning benchmarks? Institutionalising social performance monitoring, assessment and auditing of microfinance," *IDS Bulletin*, 34(4), Nov. 2003, pp. 54-65.

<sup>21</sup>David Dewez, Sandra Neisa, "Relationship between Financial and Social Performance", Anvers, Incofin, 2009.

<sup>22</sup>ECHOS est une marque déposée protégée par un copyright.

campagne du Mix de rapportage sur les SPS (Standards de performances sociales) de 2008<sup>23</sup>. Il s'est appuyé sur les données recueillies en matière de ciblage des pauvres, services non financiers, formation sur les performances sociales, fidélisation des clients, responsabilité sociale envers les clients et le personnel. Il a comparé ces variables à des indicateurs financiers tels que la productivité du personnel, l'efficacité en matière de coûts et la rentabilité. Ces résultats constituent une étape importante, car non seulement ils utilisent des données pertinentes en matière de performances sociales, mais aussi, car ils s'appuient sur des modèles élaborés de régression qui permettent d'appréhender l'effet combiné de plusieurs variables au lieu d'opposer les indicateurs deux à deux pour tester l'importance isolée de chaque variable. Gonzalez a aussi relevé le besoin de prendre en compte l'effet de facteurs subséquents, tels que la taille des institutions, leur statut juridique ou leur localisation.

### **Capitaliser la disponibilité de bases de connaissances de plus en plus riches**

L'outil SPI (Social Performance Indicators) évalue la capacité d'une IMF à mettre en œuvre sa mission sociale. Élaboré en 2004 en collaboration avec de nombreux praticiens de la microfinance, cet instrument collecte des données à partir de 70 indicateurs qui mesurent les objectifs, les systèmes et les processus en fonction des quatre dimensions définies par la SPTF. Chaque dimension est divisée en trois critères, comme le montre le tableau ci-dessous :

<b>-1- Structuration de l'outil SPI</b>	
<b>Dimensions</b>	<b>Critères</b>
D1 Ciblage des pauvres et des exclus	C1.1 Ciblage géographique C1.2 Ciblage individuel C1.3 Ciblage méthodologique
D2 Adaptation des services	C2.1 Diversification des services C2.1 Qualité des services C2.3 Services innovants et d'accompagnement
D3 Bénéfices pour les clients	C3.1 Bénéfices économiques pour les clients C3.2 Participation des clients C3.3 Capital social / renforcement des capacités
D4 Responsabilité sociale	C4.1 Responsabilité sociale envers les employés C4.2 Responsabilité sociale envers les clients C4.3 Responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement

Source : [www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)

Le ciblage des pauvres et des exclus (D1) renvoie aux mécanismes mis en œuvre par une IMF pour atteindre les publics défavorisés. Ces démarches peuvent être géographiques

<sup>23</sup> Adrian Gonzalez, *Microfinance Synergies and Trade-offs: Social versus Financial Outcomes in 2008*, Washington (DC), MIX, Data Brief 7, 2010.

(C1.2), lorsque l'institution s'implante dans des zones rurales, démunies, enclavées ou simplement là où d'autres services financiers ne sont pas disponibles. Elles peuvent être individuelles (C1.2), lorsque l'institution sélectionne ses clients sur la base de leur pauvreté ou de niveaux objectifs d'exclusion. Ces stratégies sont dites méthodologiques (C1.3), lorsqu'elles consistent à concevoir des mécanismes déterminants pour l'accessibilité des populations précaires, par exemple en proposant des montants faibles ou en n'exigeant pas de garanties patrimoniales.

L'adaptation des services (D2) renvoie à l'aptitude d'une institution à procurer des services répondant aux besoins des clients. Ceci implique d'une part de prévoir une gamme de produits suffisamment large pour couvrir la diversité des demandes (C2.1), de s'assurer de la qualité de l'offre (C2.2) et de proposer des mécanismes innovants et non financiers venant compléter l'épargne et le crédit (C2.3).

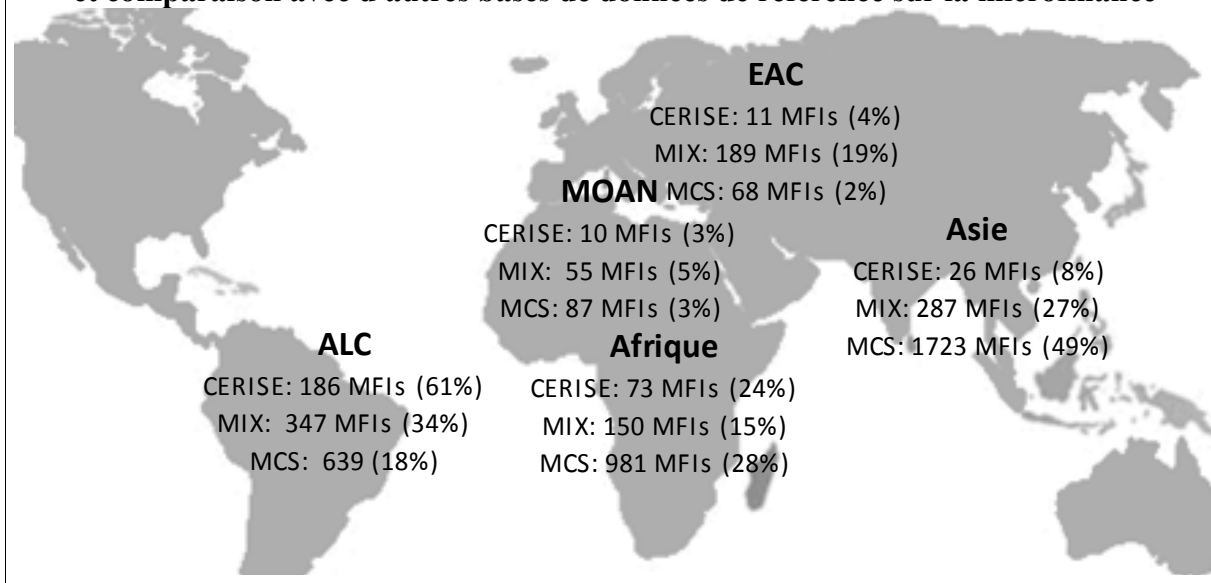
Les bénéfices pour les clients (D3) sont au cœur de la raison d'être de la microfinance. Les avantages économiques qu'induit la microfinance pour ses clients est en soi la justification de cette activité, mais elle implique que l'IMF mesure l'évolution de leur niveau de vie et qu'elle s'assure que les excédents soient réellement alloués en faveur des populations qu'elle dessert (C3.1). Par ailleurs, la participation des usagers dans la gouvernance des institutions contribue à leur émancipation (C3.2) et des activités spécifiques peuvent être organisées pour renforcer leur capital social (C3.3).

La responsabilité sociale (D4) concerne d'une part les employés, au travers de politiques de ressources humaines appropriées (C4.1), mais aussi les clients, en assurant le respect des principes de protection des clients (C4.2) et enfin la communauté et l'environnement en préservant le contexte culturel et naturel dans lequel l'IMF intervient.

## Représentativité de l'échantillon

SPI constitue la méthode d'audit social la plus largement utilisée au niveau du secteur et nous avons pu rassembler dans une même base de données 441 résultats de telles évaluations, provenant de 306 IMF situées dans 58 pays. Ensemble, ces institutions touchent plus de 12 millions d'emprunteurs. Il s'agit de données qui ont été validées par une tierce partie dans 84% des cas.

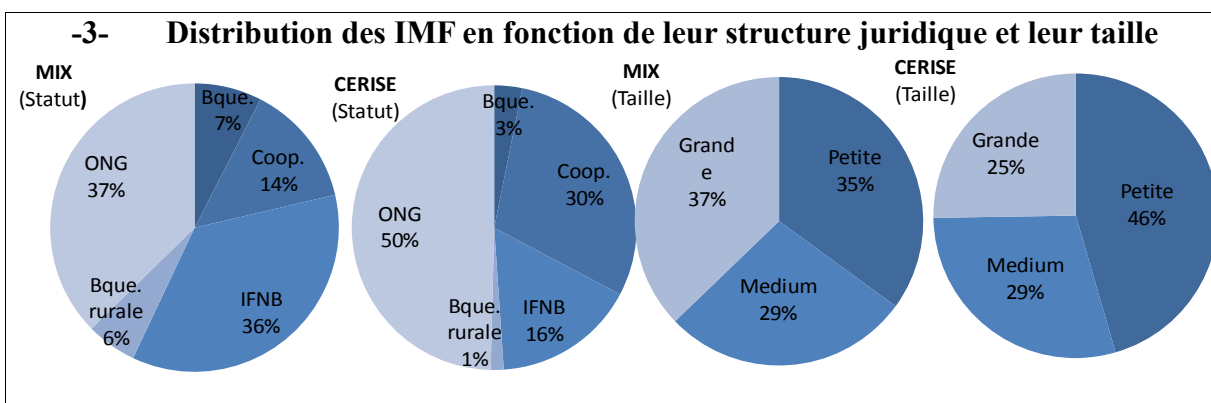
**-2- Localisation des IMF évaluées  
et comparaison avec d'autres bases de données de référence sur la microfinance**



Source: Base de données CERISE (mai 2011), MIX 2009 Benchmarks (MIX, 2010), Rapport 2011 du Microcredit Summit Campaign (MSC, 2011). Acronymes : ALC : Amérique Latine et Caraïbes, MEON : Moyen Orient et Afrique du Nord, EAC, Europe et Asie Centrale.

La majorité des IMF évaluées proviennent d'Amérique latine et dans une moindre mesure d'Afrique. Ceci est dû à l'implication précoce en matière de performances sociales de réseaux d'IMF et d'investisseurs particulièrement présents sur ces deux continents. En comparaison avec la distribution des IMF recensées par la MCS (Campagne du Sommet du Microcrédit) et le MIX, le Sud et l'Est de l'Asie, ainsi que l'Europe et l'Asie Centrale sont sous-représentées dans notre échantillon.

Néanmoins, ces déséquilibres sont beaucoup moins marqués si l'on en juge par la forme juridique des institutions et leur taille.



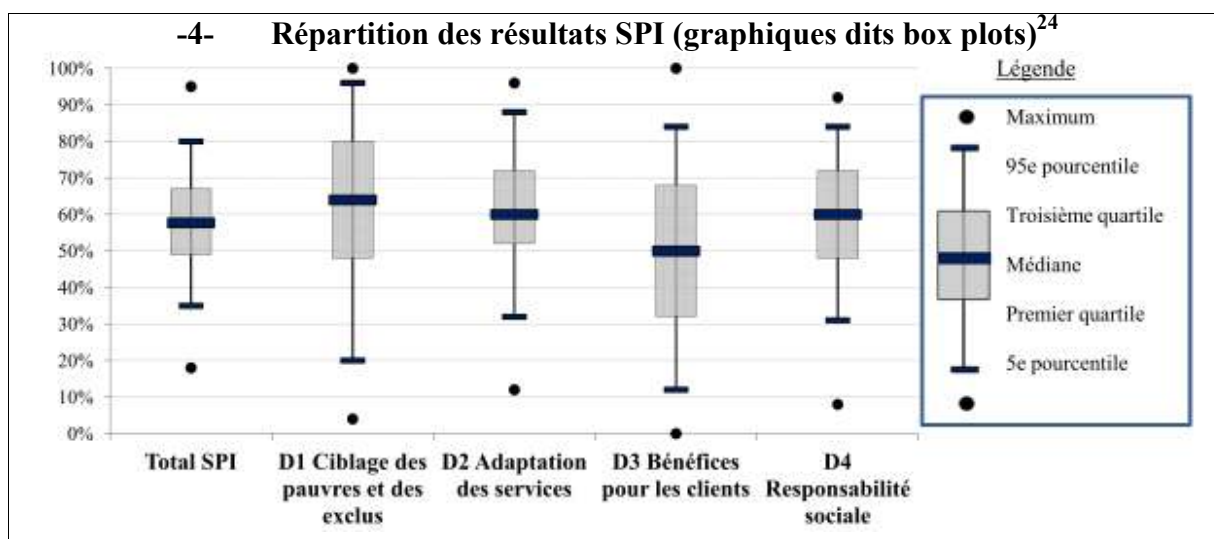
Source: CERISE Database (May 2011) and MIX benchmarks (Oct. 2010)

Ainsi, si l'on compare avec le reporting financier du MIX, c'est-à-dire la référence pour le secteur, il semble qu'il y ait dans la base de données de CERISE une légère

surreprésentation des ONG et des coopératives et des petites structures en général. Mais les proportions semblent néanmoins assez similaires.

## Performances sociales par type d'IMF

Les scores SPI de notre échantillon suivent une distribution normale. Au niveau global, la médiane se situe à 58,0% et la moyenne à 57,7%. Comme le montre la figure trois, la majorité des IMF auxquelles cette qualification est appliquée rassemblent plus de la moitié des points. Seuls 5% des institutions obtiennent un score inférieur à 35%, ce qui suggère qu'elles ne poursuivent pratiquement aucun objectif social. Étant donné que le SPI vise à réaliser un diagnostic exhaustif de l'ensemble des pratiques qui peuvent avoir une implication sociale, il est peu probable qu'une IMF obtienne le maximum des points dans toutes les dimensions. Les résultats dépendent à chaque fois des objectifs spécifiques qu'une institution s'est fixés, ainsi que des spécificités du contexte dans lequel elle intervient.

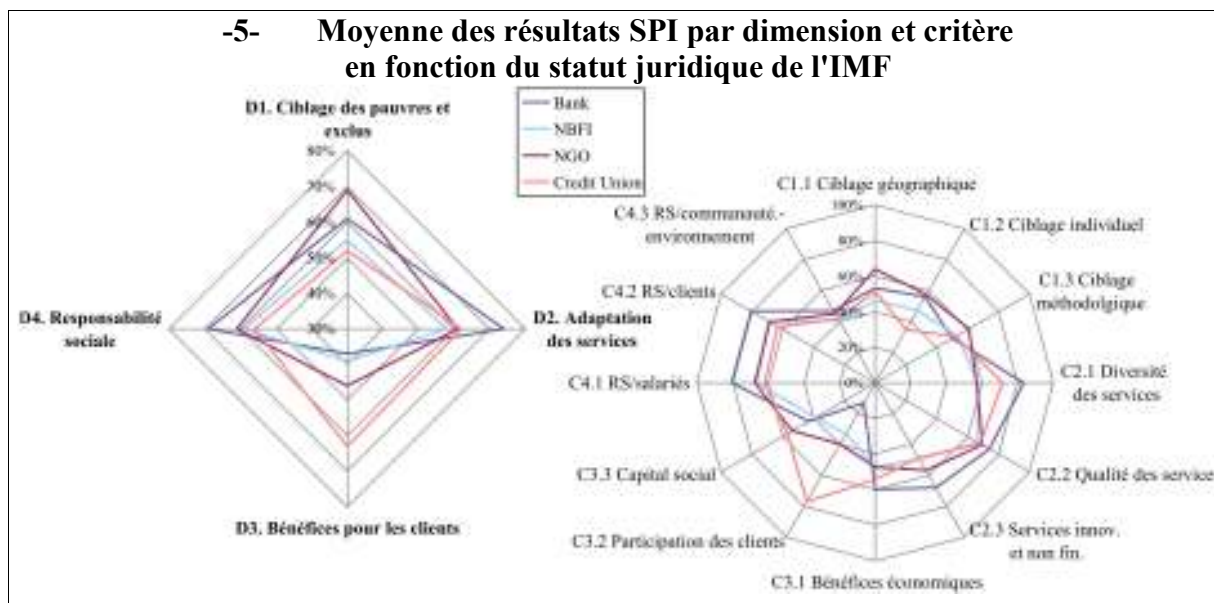


Source: Base de données CERISE (Mai 2011)

Comme on le voit, les institutions affichent des résultats très différenciés en matière de performances sociales, en particulier au regard des publics qu'elles ciblent et de la manière dont elles cherchent à les toucher, mais aussi en ce qui concerne les bénéfices pour les clients. Sur ce dernier point, le degré de participation est clairement le critère qui varie le plus entre les institutions. Cette différenciation entre profils d'institutions implique qu'il n'est pas vraiment pertinent de se focaliser sur le score global obtenu par une institution lors d'un audit social. Au contraire, il importe de désagréger ces indices composites pour saisir les points

<sup>24</sup>Ce type de graphique est communément utilisé pour représenter la dispersion d'une variable. Il peut être lu de la manière suivante pour ce qui est du score SPI total : si nous ramenons le nombre d'IMF à 100 et que nous les classons en fonction de leur score SPI, le meilleur score est de 95%, la 5<sup>e</sup> IMF obtient 80%, la 25<sup>e</sup> obtient 67%, la 50<sup>e</sup> obtient 58%, La 75<sup>e</sup> recueille 49%, la 95<sup>e</sup> obtient 35% et la dernière 18%.

forts et les points faibles caractéristiques de stratégies diverses. Il importe également de comparer les institutions par groupes de pairs, afin de prendre en compte des facteurs tels que la taille, leur ancienneté, leur lieu d'intervention, ou encore leur but lucratif ou non.

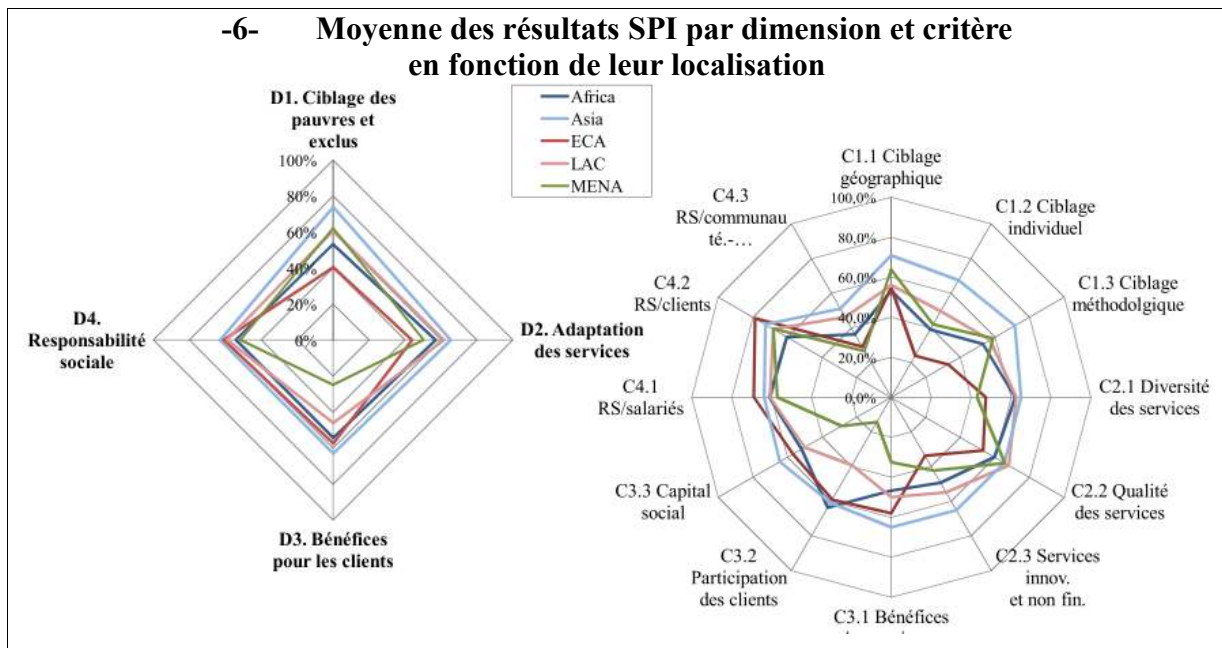


Source: Élaboration propre à partir de la Base de données CERISE (Mai 2011)

Ce graphique compare les performances sociales moyennes des IMF en fonction de leur statut juridique et met en évidence des profils très différents. Les institutions à but lucratif (Banques et Sociétés Anonymes) ont généralement des scores inférieurs à ceux de structures d'économie sociale (ONG et coopératives). Toutefois, les banques se démarquent avec des niveaux très élevés en matière d'adaptation des services (D2) et de responsabilité sociales (D4), alors que les ONG ressortent comme celles qui ont les pratiques les plus proactives de ciblage des pauvres (D1). Les coopératives obtiennent de meilleures qualifications en matière de bénéfice pour les clients (D3), en particulier en raison du niveau élevé de participation qu'elles aménagent (C3.2). Néanmoins, fondées sur des principes d'auto-organisation plutôt que de sélection volontariste, on observe que ces dernières sont très peu enclines à privilégier certaines personnes en fonction de leur niveau de vie (C1.2). Les sociétés anonymes apparaissent globalement comme ayant les résultats les plus bas. Il semble qu'elles aient délaissé les stratégies de ciblage qu'elles privilégiaient lorsqu'elles étaient encore des ONG, sans avoir encore développé des politiques d'éthique ou une offre de produit aussi solide que les banques<sup>25</sup>.

Les groupes de pairs peuvent aussi être organisés en fonction d'un critère géographique, comme le montre le graphique ci-dessous.

<sup>25</sup>Les banques rurales ont été exclues en raison de leur représentation insuffisante dans cet échantillon.



Source: Élaboration propre à partir de la Base de données CERISE (Mai 2011)

En distinguant les IMF en fonction de la région où elles sont situées, on constate que les meilleurs scores sont observés en Asie, en particulier en matière de ciblage des pauvres et des exclus (D1). Les institutions d'Amérique Latine ont également des scores plus élevés que la moyenne, mais, en ce qui concerne une adaptation remarquable des services (D2), fondée sur très forte diversification en matière de produits d'épargne et de crédit (C1.2) et sur la qualité de ces derniers (C2.2). L'Afrique se singularise par des niveaux élevés en matière de bénéfiques pour les clients (D3), et singulièrement, au sein de cette dimension, sur les aspects de participation des usages (C3.2). Ceci s'explique par la forte présence de structure de type mutualiste sur ce continent.

Ce type de groupes de pairs peut être réalisé en fonction de la taille ou de l'ancienneté des entités de microfinance, de leur supervision ou non par la Banque centrale, de leur orientation plutôt rurale ou urbaine, etc. En matière de maturité, il semble que les performances sociales tendent à augmenter avec le nombre d'années d'existence de la structure. On peut expliquer cette progression par le fait qu'à leur création, les institutions se fondent sur une équipe réduite, mais motivée et un mode de fonctionnement flexible. Dès lors, nombre de leurs pratiques sont pertinentes d'un point de vue social, mais elles ne sont pas prises en compte par des audits tels que SPI, car ceux-ci se focalisent sur les processus routiniers et formalisés. Néanmoins, lorsqu'elles se développent, les organisations tendent à ne plus mettre en œuvre que ce qu'elles sont en mesure d'évaluer de manière systématique. Les IMF formalisent alors leurs modes d'intervention.

Cette tendance observée quant à l'âge des institutions se retrouve en fonction de leur dimension, soit-elle mesurée par le montant total de portefeuille ou le nombre d'emprunteurs. Les grandes IMF ont des scores sensiblement plus élevés en matière d'adaptation des services (D2) et de responsabilité sociale (D4), mais sont sensiblement plus faibles en termes de ciblage des pauvres et des exclus (D1) ou de bénéfices pour les clients (D3).

## Liens entre utilité sociale et viabilité financière

Étudier la relation entre ces deux aspects revient à poser la question suivante : *Si une IMF améliore sa contribution au développement et à la réduction de la pauvreté, comment cela affecte ses résultats financiers ?*

Pour y répondre, nous avons effectué une analyse par régressions multivariées, dont le tableau ci-dessous résume les principaux résultats<sup>26</sup>. Cette méthode économétrique consiste à construire des modèles visant à prédire les variables de performances financières des institutions (colonnes du tableau). Il s'agit en l'occurrence de la qualité du portefeuille et du niveau des coûts opérationnels. De l'autre côté de chaque équation, on a placé des variables des résultats de performances sociales (lignes du tableau). Ces dernières traduisent soit des indicateurs spécifiques (lignes grisées), soit des indices composites correspondant aux scores SPI par dimension ou critère.

Nous avons modélisé toutes les combinaisons possibles de variables et contrôlé l'influence d'autres types de variables susceptibles de peser à la fois sur les performances sociales et financières, telles que la taille, l'âge, le statut lucratif ou non, l'orientation rurale ou urbaine, et le montant moyen des crédits pondéré par le revenu national brut par habitant. Finalement, nous avons sélectionné les modèles les plus significatifs et informatifs<sup>27</sup>. Pour cet exercice, nous avons restreint l'échantillon pris en compte à 295 IMF, dont les résultats sont les plus récents et ont été contrôlés par un vérificateur externe.

<sup>26</sup>Nous signalons ici que l'essentiel du travail de modélisation sur le logiciel statistique SPSS a été réalisé par Silvia Baur, qui a effectué un stage à CERISE pendant le premier semestre 2011.

<sup>27</sup>The Akaike Information Criterion and Schwarz Bayesian Criterion take into account both the statistical goodness of fit and the number of parameters which have to be estimated to achieve this particular degree of fit, by imposing a penalty for increasing the number of parameters. Lower values of the index indicate a better fit and thus the preferred model, which is the one with the fewest parameters that still provides an adequate fit to the data.

**-7- Résultats pertinents et significatifs de régressions multivariées appliquées aux résultats de performances sociales et financières de 295 IMF**

<b>Summary of results from social-financial performance analysis</b>			
<b>Financial indicators</b>	<b>Productivity (Borrowers/staff)</b>	<b>Portfolio Quality</b>	<b>Efficiency (OER)</b>
<b>Social audit scores per dimension (aggregated indicators)</b>			
<b>Dimension 1: Targeting and outreach</b>			
C.1-1	<b>Geographic targeting</b>	✓	
C.1-2	<b>Individual targeting</b>		✗
	↳ Women borrowers		
C.1-3	<b>Pro-poor methodology</b>		
<b>Dimension 2: Adaptation of services</b>			
C.2-1	<b>Range of services</b>	✗	✓
C.2-2	<b>Quality of services</b>		✓
	↳ Reasonable interest rate	✓	✓
	↳ Client retention		✓
C.2-3	<b>Innovative and NFS</b>		✗
	↳ Innovative services		✗
	↳ Non-financial services		✗
<b>Dimension 3: Benefits for clients</b>			
C.3-1	<b>Economic benefits</b>	✗	✓
	↳ Track changes		
	↳ SP Training + appraisal		✓
C.3-2	<b>Client participation</b>	✓	
C.3-3	<b>Empowerment</b>	✓	
<b>Dimension 4: Social responsibility</b>			
C.4-1	<b>SR to staff</b>		✓
C.4-2	<b>SR to clients</b>	✗	✗
	↳ Avoiding over-indebtedness	✗	
	↳ Client Protection Policies		✗
C.4-3	<b>SR community/env.</b>		✓
✓	<b>significant synergies between SP and FP</b>	<b>Geographic ...</b>	<b>Scores per criteria in the social audits</b>
✗	<b>significant trade-offs between SP and FP</b>	↳ Women ...	<b>Scores in single SP indicators</b>

Source: CERISE Database (May 2011)

**Augmentation de la productivité avec le ciblage géographique, mais diminution avec la diversification des services et la prévention du surendettement**

La productivité est ici mesurée par le nombre d'emprunteurs par salarié de l'institution. Plusieurs modèles croisant cette mesure de l'efficacité avec des données sociales semblent statistiquement significatifs. Nous développons ici le plus informatif.

$$\text{Pté} = 194.571 + 118.24_{(p=0.000)} * \text{CG} - 67.027_{(p=0.086)} * \text{Gamme} - 44.242_{(p=0.000)} * \text{Prév. Surend.} - 21.664_{(p=0.042)} * \text{MC}.$$

**N: 151 Adjusted R<sup>2</sup>: 0.085**

Pté : Productivité ; CG : Ciblage Géographique (C.1.1) ; Gamme : Diversification des services (C2.1) ; Prév. Surend : Prévention du surendettement ; MC : Marché cible (Montant moyen des encours de crédit/ Revu brut par habitant)

Ce modèle montre qu'une augmentation de 10% du score de ciblage géographique (C1.1) se traduit en l'accroissement de près de 12 emprunteurs par salarié. Comme l'indiquent certaines études<sup>28</sup>, les IMF qui se tournent vers des zones pauvres et exclues subissent moins de concurrence et elles mettent généralement en place des mécanismes permettant de surmonter les difficultés dues au fait d'opérer dans des régions enclavées. En effet, ces stratégies se fondent généralement sur la participation des usagers (C3.2). Le recours à un tel bénévolat permet ainsi de réduire la charge de travail pesant sur le personnel de l'institution. De plus, la comparaison entre les profils de performances sociales montre que ces organismes, lorsqu'ils interviennent dans des zones difficiles et peu couvertes, tendent à offrir leurs services à l'ensemble de la population locale plutôt que de cibler un segment spécifique. Ceci accroît le volume de clientèle qu'un même agent de crédit peut avoir à sa charge.

En revanche, une augmentation de 10% du score de diversification des services (C2.1) correspond à un déclin de la productivité de 6,7 emprunteurs par employé. Cette relation est facilement concevable, en ce sens que la multiplication des produits induit une plus grande complexité des processus institutionnels. De plus, elle induit une multiplication des transactions qui ne sont pas liées au crédit, alors que notre indicateur de productivité retenu demeure focalisé sur les emprunteurs. L'existence de ce biais se confirme par le fait qu'on ne retrouve pas de relation similaire avec le niveau des coûts.

De manière plus préoccupante, il ressort de cette équation que la mise en œuvre par les IMF de mécanismes de prévention du surendettement<sup>29</sup> se traduit en un déclin de 44 employés par salarié.

<sup>28</sup>Hirschland et al., *Reaching the Hard to Reach: Comparative Study of Member-Owned Financial Institutions in Remote Rural Areas*, op. cit.

<sup>29</sup>On se réfère ici aux standards définis internationalement par la Smart Campaign. Cf. [www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org)

Enfin, le dernier terme de l'équation indique que si l'IMF réduit son montant moyen de crédit d'un dixième du revenu annuel par habitant, elle voit augmenter de 2,1 le nombre d'emprunteurs que chacun de ses employés est en mesure de desservir. Ceci est probablement dû au fait que de petits prêts tendent à être plus faciles et plus rapides à déboursier, étant donné qu'ils se fondent sur des procédures moins lourdes de vérification de solvabilité et que moins de garanties matérielles doivent être enregistrées.

D'autres modèles que celui présenté ci-dessus<sup>30</sup> indiquent que la productivité est positivement influencée par le fait d'avoir une tarification raisonnable. Cet indicateur reflète le différentiel qui existe entre le coût de refinancement qu'une IMF dépense pour obtenir des liquidités et le taux effectif qu'elle applique à ses clients. Les institutions pour lesquelles ce différentiel est inférieur à 20% obtiennent généralement une meilleure productivité du personnel. Ceci est vraisemblablement dû au fait qu'en proposant des conditions plus attractives, elles acquièrent un avantage comparatif qui réduit les efforts nécessaires pour attirer ou fidéliser des clients.

Par ailleurs, il ressort que la protection des clients (C4.2), et les politiques visant à prévenir le surendettement en particulier, semble limiter le nombre d'emprunteurs par employés. La raison en est probablement que de telles démarches réduisent la pression au déboursement qui pèse sur les agents de crédit et accroît le temps qu'ils consacrent à l'évaluation de la capacité de remboursement. À ce titre, on n'observe pas d'effets significatifs de ces mesures sur la qualité du portefeuille – alors qu'il s'agit de l'un de leurs résultats attendus – peut-être parce que leur essor est encore relativement récent.

Enfin, il semble que les mécanismes visant à s'assurer des bénéfices économiques que retirent les clients de la microfinance comme, par exemple, les études d'impact, la redistribution des excédents ou l'évaluation des employés en fonction de critères de performance sociale, etc. ont un effet significativement négatif sur l'efficacité du personnel, sans doute parce qu'ils alourdissent sa charge de travail.

De manière surprenante toutefois, on ne retrouve pas de relation entre la mise en place de politiques responsables de ressources humaines (C4.1) et la productivité du personnel, alors que de telles relations avaient été mises en avant dans d'autres travaux<sup>31</sup>.

<sup>30</sup>Voir sur le site de CERISE ([www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)) pour l'étude complète avec tous les modèles et des détails sur les techniques utilisées.

<sup>31</sup>Cf. par exemple Gonzalez, *Microfinance Synergies and Trade-offs: Social versus Financial Outcomes in 2008*, *op. cit.*

## Amélioration de la qualité du portefeuille avec la qualité des services et responsabilité sociale envers les salariés

Pour appréhender les défauts de remboursement, nous avons établi une variable composite qui agrège le PAR30 (niveau des impayés à 30 jours) et le taux d'abandon des créances, c'est-à-dire les crédits jugés irrécupérables qui ont été passés à perte. Le modèle le plus informatif pour cette performance est le suivant.

$\text{Impayés} = 0.178 - 0.071_{(p=0.049)} * \text{Qualité} - 0.073_{(p=0.092)} * \text{RS Perso.} + 2.871E^{-12}_{(p=0.981)} * \text{Port.}$ <p><b>N: 302 Adjusted R<sup>2</sup>: 0.047</b></p> <p><b>Impayés:</b> PAR30 + Abandon des créances ; <b>Qualité:</b> Quality des services (C2.2) <b>SR Emp. :</b> Responsabilité sociale envers les employés (C4.1) <b>Port. :</b> Portefeuille brut de crédit</p>
---

Ce modèle signifie qu'une IMF réduit ses impayés de 0,71% quand son score SPI sur la qualité des services (C2.2) augmente de 10%. Un autre modèle précise que l'un des indicateurs qui compose ce critère et particulièrement en cause, à savoir le fait d'appliquer un taux d'intérêt raisonnable. Une explication plausible de cette relation est que ces dispositions favorables aux clients renforcent leur satisfaction et leur consentement à rembourser, mais aussi leur capacité à le faire.

Une amélioration équivalente en matière de responsabilité sociale envers le personnel (C4.1) se traduit en une réduction des arriérés de 0,73%. Ces considérations en matière de gestion des ressources humaines prennent en compte notamment la formation et les opportunités d'avancement, ce qui tend à favoriser une meilleure adéquation des processus de crédit, une évaluation plus juste de la solvabilité des emprunteurs et une motivation plus forte des employés. Ceci étant, si l'on neutralise les effets de l'ancienneté des structures, on constate que cette relation ne s'applique qu'aux IMF classées comme nouvelles ou jeunes, c'est à dire créées depuis moins de 8 ans.

La taille de l'IMF, mesurée par le montant de son portefeuille, sert de variable de contrôle, qui améliore le contenu informatif du modèle, mais n'a pas d'incidence directe sur la qualité du portefeuille.

## L'efficacité s'améliore avec l'adaptation des produits de crédit et d'épargne, mais réduit si l'IMF sélectionne les plus pauvres ou propose de l'accompagnement

L'efficacité est appréhendée au travers du niveau des coûts. Dans notre échantillon, les IMF ayant un portefeuille et des montants moyens de prêts plus importants sont aussi celles qui ont des niveaux de charge proportionnellement plus faibles, ce qui confirme le principe

d'économies d'échelle. Par ailleurs, les IMF rurales semblent mieux optimiser leurs coûts que leurs homologues urbaines, comme cela avait déjà été observé par Gonzalez<sup>32</sup>. Parmi la douzaine de modèles testés sur ce paramètre, deux semblent particulièrement significatifs. Le premier est valide pour l'ensemble des structures, alors que le second ne concerne que les grandes.

<b>RCE = 0.287 +0.123<sub>(p=0.003)</sub>*Cibl. Ind. -0.068<sub>(p=0.150)</sub>*Div. Serv.</b> <b>-0.210<sub>(p=0.000)</sub>*Qualité +0.106<sub>(p=0.019)</sub>*Serv. I&amp;NF -0.082<sub>(p=0.09)</sub>*Bénéf. Éco.</b> <b>+0.109<sub>(p=0.02)</sub>*RS-C -0.092<sub>(p=0.049)</sub>*RS-E.</b>				
<b>N : 344 R<sup>2</sup> ajusté : 0.135 BIC: -1007</b>				
<b>RCE = 0.381 +0.074<sub>(p=0.057)</sub>*Cibl. Ind. -0.110<sub>(p=0.014)</sub>*Div.Serv</b> <b>-0.182<sub>(p=0.000)</sub>*Qualité +0.083<sub>(p=0.048)</sub>* Serv. I&amp;NF +0.072<sub>(p=0.099)</sub>*SRc -4.659E<sup>-</sup></b> <b><sup>10</sup><sub>(p=0.011)</sub>*PBC -0.092<sub>(p=0.000)</sub>*INC -0.035<sub>(p=0.082)</sub>*Rural -0.032<sub>(p=0.005)</sub>*MC.</b>				
<b>N : 299 R<sup>2</sup> ajusté : 0.222 BIC : -973</b>				
<b>RCE</b> : ratio des coûts opérationnels <b>Cibl. Ind</b> : Ciblage Individuel (C1.2) ; <b>Div. Serv.</b> : Diversification des services (C2.1) ; <b>Qualité</b> : Qualité des services (C2.2) ; <b>Serv. I&amp;NF</b> : Services innovants et non financiers ; <b>Bénéf. Éco</b> : Bénéfices économiques pour les clients (C3.1) <b>RS-C</b> : Responsabilité sociale envers les clients (C4.2) ; <b>RS-E</b> : Responsabilité social envers l'environnement et la communauté (C3.3) ; <b>PBC</b> : Portefeuille brut de crédit ; <b>INC</b> : Institution non lucrative ; <b>Rural</b> : Intervention en zone rurale (+ de 50% du portefeuille) ; <b>MC</b> : Marché cible (Encours moyen des prêts/Revenu national brut par habitant)				

Le premier modèle signifie qu'une augmentation de 10% du score de ciblage individuel (C1.2), de services innovants ou non financiers (C2.3), ou de protection des clients (C4.2), suscite un accroissement du ratio de coûts opérationnels de respectivement 1,23%, 1,06% et 1,09%. Mais par ailleurs, une gamme plus diversifiée de produits (C2.1) et une meilleure qualité des services (C2.2) réduisent ce niveau des coûts de 1,1% et 1,87%. Une augmentation de 10% du score SPI pour les bénéfices économiques des clients (C3.1) ou pour la responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement (C4.3), réduisent les coûts de respectivement 0,82% et 0,92%.

Le deuxième modèle neutralise les effets potentiels de la taille, du statut lucratif ou non, de la zone d'intervention et du montant moyen des crédits rapporté au revenu disponible brut par habitant. Il montre qu'une amélioration du score SPI en matière de ciblage individuel (C1.2), des services innovants et non financiers (C2.3) ou de la protection des clients, induisent une augmentation des coûts de respectivement 0,74%, 0,83% et 0,72%. Néanmoins, lorsque la diversification (C2.1) ou qualité des services (C2.2) augmentent de 10%, on observe une amélioration de l'efficacité de 1,1% et 1,82% respectivement. En s'intéressant aux autres variables qui influencent le modèle, on observe que le niveau des coûts se trouve également réduit lorsque l'institution est plus grande et lorsqu'elle débourse des montants plus élevés.

<sup>32</sup>Ibid., p. 5.

La nette divergence que l'on observe entre efficacité et ciblage individuel signifie que sélectionner volontairement des clients pauvres et exclus implique des charges plus élevées pour une institution. Une telle opposition est généralement expliquée par une série de facteurs différents. Ainsi, Morduch met en avant que les montants de transaction plus faibles qu'elle entraîne se traduisent en des coûts de transaction proportionnellement plus élevés<sup>33</sup>. Pour leur part, Hashemi et Rosenberg mettent l'accent sur les risques plus importants qu'encourent les IMF qui font ce choix, et les frais additionnels induits par le fait que ces publics plus précaires manquent généralement de garanties, se montrent plus réticents à s'endetter et requièrent un accompagnement supplémentaire<sup>34</sup>.

Ce dernier point se retrouve d'ailleurs dans au niveau du surcroît de dépenses engagées par les institutions qui mettent en place des services non financiers (formation, assistance technique, etc.) ou innovants (assurance, transferts, etc.). En matière de responsabilité envers les clients, on dénote aussi les efforts financiers qu'implique la mise en place d'une politique de protection des clients.

Malgré la prégnance de telles contradictions, on peut tout de même faire valoir de nombreuses synergies entre performances sociales et efficacités économiques. En premier lieu, il semble que la qualité des services permette d'obtenir un niveau plus faible de charge, notamment en raison de deux de ses composantes, à savoir le fait d'offrir un taux d'intérêt raisonnable et d'avoir peu de départs de clients. En effet, ces deux indicateurs suggèrent qu'en favorisant la satisfaction des usagers, l'institution doit consacrer moins d'efforts pour attirer de nouveaux emprunteurs et surtout renouveler ses prestations. On observe une relation similaire au regard de la diversification des services, mais elles ne s'appliquent pas aux institutions qui offrent les montants de crédit les plus faibles.

Le fait que la responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement améliore l'efficacité peut sembler contre-intuitif. Une interprétation possible serait que de telles mesures améliorent la réputation de l'institution et son acceptation par la société. Ceci dit, il semble que la taille joue ici un rôle, les plus grandes IMF se distinguant dans ce critère et la corrélation observée avec les coûts pourraient être avant tout la conséquence d'économies d'échelle, ce que semble confirmer la relation positive avec le montant brut du portefeuille.

<sup>33</sup>Morduch, "The Microfinance Schism," *op. cit.*

<sup>34</sup>Syed Hashemi, Richard Rosenberg, *Graduating the Poorest into Microfinance: Linking Safety Nets and Financial Services*, vol. 34, Washington DC, CGAP, Focus Note, 2006.

Promouvoir le renforcement des capacités économiques des clients semble accroître l'efficacité, mais lorsque l'on ajoute des variables plus spécifiques à l'analyse, ce lien ne semble plus aussi direct. En effet, il ressort que ce résultat dérive d'un indicateur en particulier : l'adoption de paramètres de performances sociales (comme le fait d'atteindre des femmes, des pauvres, ou la rétention des clients) dans des mécanismes de rémunération du personnel. Un score plus élevé sur ce critère implique simplement l'existence de tels systèmes de primes et de rémunération variable, qui tendent à améliorer la performance opérationnelle d'une institution, soient-ils tournées ou non vers la performance sociale.

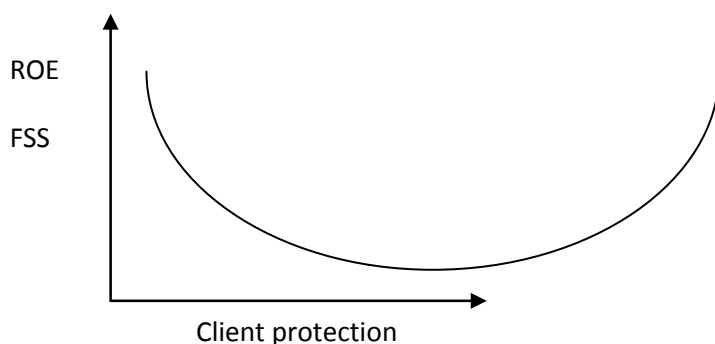
Enfin, il semble que les IMF sans but lucratif bénéficient de ratios de coûts plus faibles, mais ceci peut être dû à d'autres facteurs, tels que la subvention de certaines activités, les contraintes réglementaires moindres qui pèsent sur elle ou encore le fait qu'elles ne sont souvent pas autorisées à développer des activités de captation d'épargne. De la même manière, les IMF qui opèrent en zones rurales sont souvent plus efficaces, probablement du fait des stratégies de réduction de coûts qu'elles mettent en œuvre pour surmonter les difficultés liées à la distance, comme la participation (voir le point précédent).

### **Relation en forme de « U » entre la protection du client et la performance financière.**

Hoepner, Liu et Wilson, de l'Université de St. Andrews et de l'Université de Glasgow, ont effectué une analyse de régression multi-variée à partir d'une base de données constituée par 87 Ratings Sociaux réalisés par MicroFinanza Rating. Une recherche ultérieure, s'appuyant sur un échantillon plus large, permettra sûrement de mieux expliquer certaines interactions entre performances sociale et financière. Néanmoins, ces travaux mettent d'ores et déjà en évidence certains résultats intéressants, notamment en matière de protection des clients, qui méritent déjà d'être partagés avec le reste du secteur.

Le modèle non linéaire utilisé montre une relation significative entre la qualification en termes de protection des clients obtenue par une IMF lors d'un Rating Social et sa rentabilité (ROE, ie. rentabilité du patrimoine). Cette relation s'exprime par une courbe en forme de « U ». Une fonction similaire, de type parabolique en forme de « U » a été identifiée entre la protection des clients et la viabilité (FSS, ie. autonomie financière). Ces résultats signifient qu'améliorer le niveau de protection des clients d'un niveau « faible » à un niveau « adéquat » implique des coûts financiers. Mais une fois ce stade dépassé, faire passer ce niveau d'« adéquat » à « bon » et « très bon » permet d'améliorer substantiellement le ROE et le FSS (autonomie financière) de l'institution.

On peut expliquer cette relation de la manière suivante : construire un système de protection du client en partant à zéro peut être coûteux. Mais les efforts de l'IMF en thème de protection du client s'avèrent payants lorsque l'IMF aura atteint une « masse critique » nécessaire à construire la loyauté des clients et la confiance des investisseurs. La nature complexe de la relation entre protection des clients et performance financière se révèle cohérent avec les résultats de l'étude de CERISE (Combiner la performance social et financière: un paradoxe? 2011), qui montre que les mesure de prévention du surendettement réduisent la productivité, tandis que des taux d'intérêts raisonnables augmentent la qualité du portefeuille. L'interaction sociale et financière pourrait parfois ne pas être linéaire : le coût financier marginal associé à l'amélioration de la performance sociale pourrait baisser pour des niveaux des performances sociales plus élevés, et même se transformer de coût à bénéfice, lorsqu'un certain niveau de performance est atteint. Investir dans la protection des clients répond ainsi également aux intérêts bien compris d'une IMF, non seulement parce que cela limite le risque de réputation qu'elle encourt, mais aussi parce qu'il est probable que les avantages financiers liés à la protection du client puissent être plus importants que les coûts, une fois que des pratiques adéquates sont mises en place.



## Conclusion : L'intrication de relations complexes

Nous avons mené par ailleurs d'autres analyses avec des indicateurs de performance financière plus complexes, notamment l'OSS (autonomie opérationnelle) et le ROA (Rentabilité des actifs). Plusieurs résultats significatifs ressortent, mais étant donné qu'il s'agit de variables qui reflètent un plus grand nombre de facteurs que ceux que nous avons présentés ici, il s'avère difficile d'en rendre compte de manière synthétique.

En somme, les méthodes récemment développées en matière d'évaluation des performances sociales nous permettent aujourd'hui de comprendre la capacité de la microfinance à atteindre son double objectif de résultat. Notre analyse confirme en partie ce

que plusieurs études avaient avancé en se fondant sur des données incomplètes : les performances sociales et financières sont compatibles. Pourtant, il n'est pas impossible pour une institution de parvenir à contribuer au développement et à la réduction de la pauvreté en parvenant à être pérenne sur le plan économique. Néanmoins, y parvenir implique de composer avec des oppositions et des synergies entre ces objectifs et d'adopter une stratégie claire pour cela.

Le ciblage individuel – c'est-à-dire la sélection délibérée de clients en fonction de leur niveau de pauvreté ou d'exclusion – implique clairement des coûts de transactions plus élevés pour une IMF. Néanmoins, cette étude montre qu'en élaborant une stratégie adéquate, les pertes d'efficacités peuvent être rattrapées au travers d'autres critères de performances sociales.

Au premier chef, la méthode de ciblage peut être différente. Si les démarches s'appuyant sur le profil socioéconomique de chaque client s'avèrent ardues, d'autres approches semblent plus fructueuses au plan économique, soient-elles géographiques, en s'implantant là où les besoins sont les plus criants, ou méthodologiques, en proposant des modalités de service qui seront plus aisément accessibles aux populations défavorisées. La satisfaction des clients, en particulier, peut être améliorée lorsque les services de l'institution correspondent à leurs besoins. Le caractère participatif des structures semble de plus un mécanisme permettant de renforcer le capital social des usagers en réduisant aussi les charges opérationnelles d'une IMF.

En outre, il semble que les services additionnels de nature financière (assurance, transferts) ou non (formation, accompagnement) semblent essentiels pour la valeur sociale de la microfinance. Or, bien qu'il s'agisse là de dispositifs onéreux pour l'institution, ils peuvent être inscrits dans une démarche plus large de diversité et de qualité des services qui entraîne des retombées positives sur la productivité de l'IMF et la qualité de son portefeuille. Par ailleurs, s'il semble que les mécanismes de protection des clients induisent des coûts supplémentaires, on comprend au regard des crises de surendettement survenues au Nicaragua ou en Bosnie, ou encore des scandales qui ont éclaté en Inde et au Mexique, qu'il s'agit probablement d'un investissement absolument nécessaire à moyen terme.

Les résultats suggèrent des stratégies différentes en fonction de la taille des IMF. Les grandes institutions qui bénéficient d'économies d'échelles peuvent ainsi s'appuyer sur la diversification de leur service et le renforcement de la qualité de leur offre pour améliorer leurs remboursements et la satisfaction, et ainsi compenser les surcoûts liés au ciblage, aux

services innovants et non financiers ou à la responsabilité sociale envers les clients. Les petites structures ont en revanche plutôt intérêt à privilégier des stratégies fondées sur la participation et la proximité des clients.

En somme, cette étude apporte des éléments empiriques et statistiquement significatifs au débat sur le lien entre performances sociales et financières. Elle montre que tant les bailleurs que les praticiens ont tout intérêt à investir dans le maintien ou le renforcement de leur contribution au développement. En effet, ces données plaident pour un *back to basics* de la microfinance, car les piliers de l'utilité de cette activité – inclure les exclus et leur offrir des services adaptés pour améliorer leur situation – ont un impact positif sur les fondements de sa viabilité financière : productivité, efficacité et qualité du portefeuille.

## **Remerciements**

Les membres du réseau ProsperA ont joué un rôle crucial en facilitant la collecte et la vérification des données. Nous sommes particulièrement reconnaissants aux organisations suivantes pour leur soutien actif dans ce processus de collecte de données: ForoLacFr, Oikocredit, Kiva, la Fondation Grameen-Crédit Agricole, la Confédération des Institutions Financières d'Afrique de l'Ouest, Pamiga, et bien d'autres

Les auteurs remercient pour leur soutien les Fondations Argidius et Charles Léopold Meyer pour le Progrès de l'Homme (FPH), l'Agence suisse pour le Développement et la Coopération (DDC / DDC) et la Microfinance Initiative Liechtenstein (MIL).

Nous tenons enfin à souligner l'aide précieuse de Bonnie Brusky pour l'édition de ce document en anglais.