



Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information
sur les Systèmes d'Épargne-crédit



SEEP Network Social Performance Progress Brief vol. 1 no. 5

Gouvernance des performances sociales

Cécile Lapenu, Laura Foose, Florent Bédécarrats, and Koenraad Verhagen

VERSION FRANCAISE DE LA NOTE SEEP PUBLIEE EN ANGLAIS
SEEP Network
Social Performance Progress Brief
vol. 1 no. 5
Social Performance Governance

Février 2009



SEEP Network

Social Performance Progress Brief

vol. 1 no. 5

Gouvernance des performances sociales

Cécile Lapenu, Laura Foose, Florent Bédécarrats, and Koenraad Verhagen

Face aux enjeux de croissance et dans un contexte de turbulence financière, la pérennité de la microfinance repose sur sa capacité à concilier viabilité économique et financière, et utilité sociale. Les institutions de microfinance (IMF) doivent alors intégrer dans leurs prises de décision stratégiques et opérationnelles la réalisation de la mission sociale comme un pan indissociable de leur viabilité et de leur raison d'être. La gouvernance est centrale pour assurer la cohérence d'une IMF et sa pérennité à long terme.

Ainsi, les IMF s'inscrivent dans une vision qui prend en compte une multiplicité d'objectifs (financier, économique, social, voire environnemental). Par ailleurs, son fonctionnement repose sur un ensemble de pratiques et d'acteurs qui vont au-delà du mandat du conseil d'administration. En raison de cette complexité, où se mêlent fonctionnement d'entreprise et mission d'utilité sociale, les IMF s'accommodent mal d'une vision centrée sur la « *corporate governance* » (rapports entre actionnaires et dirigeants d'entreprises). Il s'avère nécessaire d'introduire une définition plus large, centrée sur les dispositifs institutionnels et comportementaux régissant les relations entre les dirigeants des institutions et l'ensemble des parties concernées par leur devenir (Labie, 2001; Cerise 2005). Dans cette approche globale des relations entre « parties prenantes » (*stakeholders*), la gouvernance des performances sociales pour une IMF regroupe l'ensemble des mécanismes et processus qui déterminent les prises de décision stratégiques (investissements, relations clients, etc.) et opérationnelles (gestion des activités) par lesquelles les acteurs poursuivent la mission sociale et mettent en œuvre sa politique sociale.

L'efficacité dans la réalisation des performances sociales d'une IMF repose donc sur un lien solide entre stratégie sociale et gouvernance. L'intégration de la mission sociale d'une IMF dans ses principes et processus de gouvernance (Social performance Governance) permet alors à l'organisation de faciliter et promouvoir sa gestion des performances sociales (SPM – Social Performance Management) : elle peut alors gérer au quotidien l'équilibre subtil de son

« double-bottom line » (économique et social) et tenir compte de façon équilibrée des intérêts des acteurs impliqués – les propriétaires et dirigeants, le management et les salariés, mais aussi les usagers des services (clients ou membres), la communauté et l’environnement.

Cette note élabore les étapes qui conduiront les IMF à mettre en pratique une gouvernance solide, vitale pour leur pérennité et jetant les bases d’une gestion efficace des performances sociales. Au-delà de la gouvernance au niveau d’une IMF, la note élaborera également les enjeux de gouvernance au niveau du secteur.

Analyse de la gouvernance et amélioration des pratiques

La démarche illustrée ici consiste à partir d’un audit social puis identifier dans la structure de gouvernance les leviers du changement pour améliorer leurs pratiques. Lorsque ces leviers sont identifiés, l’IMF peut alors entrer dans une démarche de gestion de ses performances sociales

Exemple d’une microbanque du Mexique : Audit des performances sociales et pistes d’amélioration



Etape 1 – Faire un audit social : Appliquer de l’outil d’audit SPI qui analyse les processus internes de l’IMF et permet d’identifier ses forces et ses faiblesses.

Etape 2 – Analyser la gouvernance : Identifier des acteurs et de leurs pouvoirs de décision dans la réalisation de la mission sociale. Dans cet exemple, le travail porte sur les agents de crédit, les responsables d’agences, le top management, les représentants des clients, dans certains cas les autorités locales.

Etape 3 – Améliorer des pratiques : Définir des pistes d’amélioration en fonction des priorités de l’IMF. La microbanque a choisi de travailler essentiellement sur la qualité des services, la représentation des clients et la politique des ressources humaines, avec les acteurs et mécanismes identifiés dans l’étape 2. La microbanque a établi des objectifs clairs

pour améliorer leur performance sociale, y compris l'intégration des informations sur les performances sociales dans les procédures opérationnelles.

Quels acteurs de la gouvernance ?

Il s'agit d'identifier l'ensemble des acteurs jouant un rôle (officiel ou informel) dans la gouvernance de l'institution et leur niveau d'influence quant à la réalisation de la mission sociale de l'IMF. Les acteurs internes sont classés en trois grandes catégories : l'assemblée générale des membres ou des actionnaires (niveau politique) ; le conseil d'administration, en distinguant les différents membres en fonction de leur influence sur la définition et la réalisation de la mission sociale (niveau d'articulation politique/technique) ; l'équipe salariée – cadres et non cadres (niveau technique). Parmi les acteurs externes, on peut identifier des acteurs influents ne figurant pas dans l'organigramme de l'institution tels que les financeurs (bailleurs, banques et investisseurs), l'assistance technique, l'Etat et les organes de supervision, etc.

Quels mécanismes de gouvernance ?

Les six points clés suivants forment le socle commun d'une « bonne gouvernance des performances sociales »

1. Une vision stratégique partagée
2. Un système d'information fiable et rapide
3. Un mode de prise de décision clair
4. Un système de formation et d'incitations
5. Un système de contrôle
6. Une structure de financement appropriée

1. Une vision stratégique partagée autour de la mission sociale de l'IMF

La vision stratégique sur la mission sociale doit être explicite (ciblage, produits et services, bénéfices attendus pour les clients, responsabilité sociale) et doit être formalisée dans les textes fondamentaux de l'institution. Elle doit être compatible et cohérente avec les autres objectifs de l'IMF ainsi que son contexte et l'ensemble des acteurs doivent la connaître et la partager. Elle correspond à la « feuille de route » pour les différents acteurs de l'IMF.

Un contre-exemple: conflit de vision au PPPCR, Burkina-Faso

Le Projet de Promotion du Petit Crédit Rural a été initié en 1988 dans la région sahélienne du Yatenga au Burkina-Faso. Dès la première phase du projet, l'approche « développementaliste » (petit crédit aux femmes pauvres) portée par les fondateurs du projet est confrontée à une autre « vision », celle d'une

institution à pérenniser, à professionnaliser, à rationaliser, portée par les nouveaux cadres et agents de crédit, mieux formés, capables d'accompagner techniquement l'institution dans sa croissance mais avec une vision plus « commerciale » de l'institution. Cette tension interne a resurgi pleinement au moment de la crise qui a conduit à la faillite du PPPCR en 1998. Faute d'avoir reconnu ces tensions comme un problème réel de gouvernance, le projet et les institutions d'accompagnement n'ont pas su désamorcer à temps le problème et définir une option stratégique claire.

Source: Lapenu and Pierret, 2005, Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance.

2. Un système d'information fiable et rapide sur les performances sociales

Pour préparer les décisions et alimenter le contrôle, les différents acteurs impliqués doivent avoir :

- une information complète et adaptée à tous les niveaux de l'institution
- une production rapide d'indicateurs sur le profil des clients, leur satisfaction, taux de retention, etc.
- un système d'information qui produit des informations fiables et rapides
- un système d'agrégation d'information (e.g., tableaux de bords)

3. Un mode de prise de décision clair, adapté à la structure et la mission sociale

Les IMF doivent s'assurer d'un processus de décision formalisé mais flexible qui encourage une culture des performances sociales. Les différents acteurs doivent être responsabilisés dans les prises de décision.

L'enjeu de la gouvernance dans les microbanques du Mexique

Au Mexique, les microbanques ont été créées dans des zones très pauvres et particulièrement enclaves. Le modèle est fondé sur la participation active des membres et de leurs élus, ainsi que sur une forte autonomie des caisses. Il a permis à ces IMF de croître dans un environnement particulièrement difficile, mais il a montré ces limites lorsque le réseau a atteint une certaine taille. A ce moment, des contraintes légales, organisationnelles et financières ont impliqué de mettre en place des mécanismes intégrés (système d'information et de gestion, supervision, gestion des liquidités, formation, définition des produits, etc.). Mais comment centraliser certaines fonctions sans perdre l'appropriation locale qui fait la force des microbanques ? Une telle maturation a impliqué un processus volontariste de réflexion sur les modes de gouvernance. Il a donc été décidé de réformer la structure de coopérative en créant une Société Financière Populaire qui dans le droit mexicain permet de concilier une centralisation des procédures techniques avec une participation élargie. Ce processus de transition s'appuie sur un travail de diagnostics sociaux, institutionnels et financiers qui sont amplement discutés par les parties prenantes de l'organisation afin de cimenter un socle et une stratégie commune à l'ensemble de l'institution. Ces efforts s'inscrivent dans une dynamique d'innovation organisationnelle visant à concilier performances sociales et financières, stabilité et dynamiques d'évolution, centralisation technique et décentralisation participative, équilibre des pouvoirs locaux et centraux.

Source : AMUCSS (Asociacion mexicana de uniones de crédito del sector social, A.C.), 2009, forthcoming, "Desempeño social y gobernabilidad: Estudio de caso en las redes de microbancos rurales" [Social performance and governance: Case study of rural microbanks networks]. Mexico D.F.: AMUCSS. Also, see figure, "Social Audit of a Mexican Microbank."

4. Des formations et compétences relatives à la mission sociale de l'IMF

La formation au sein de l'IMF ainsi que les compétences et profils des acteurs peuvent constituer différents vecteurs pour porter la culture des performances sociales (on peut par exemple avoir au sein d'une IMF un plan de formation sur la thématique des performances sociales). Par ailleurs, les outils de motivations/incitations positives /négatives doivent accompagner la mise en œuvre des décisions liés aux objectifs sociaux. L'IMF doit assurer la cohérence des moyens techniques et financiers avec la stratégie sociale de l'institution (outils de ciblage pour toucher la population visée, ou codes de conduites pour assurer la politique de responsabilité sociale par exemple).

Formation et implication des acteurs

Le CRG a mis en place des formations conjointes entre les élus et les salariés qui ont montré leur intérêt dans la construction d'un consensus entre les deux groupes d'acteurs et d'une base commune sur les objectifs sociaux et financiers de l'IMF.

D'autres exemples autour des performances sociales portent par exemple sur le réseau de la CIF qui assure l'animation et l'implication d'un groupe de références sur la thématique des performances sociales et de la gouvernance pour la confédération impliquant les salariés, les élus des différents réseaux membres, et des personnes ressources extérieures qui alimentent les réflexions.

Source: Lapenu and Pierret, 2005, Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance

5. Un système de contrôle efficace vérifiant la réalisation de la mission sociale

La boucle de la gouvernance interne est bouclée autour d'une chaîne de contrôle clairement définie, connue de l'ensemble des acteurs, autour d'un service de contrôle indépendant, compétent, régulier (exemple : audits et ratings sociaux) et donnant la capacité à l'institution à détecter des failles et anticiper les risques, en particulier liés à une dérive de mission.

Contrôle au niveau du secteur : le cas de la Red financiera Rural en Equateur

RFR compte 40 membres incluant des Coopératives d'épargne et de crédit, des banques, des ONG et des réseaux locaux, touchant autour de 600000 membres ou clients. RFR, un des trios finalistes du Prix Européen sur la Finance Responsable en 2008, a mis en œuvre un "Système de Responsabilité Sociale pour les IMF", composé de trois activités principales: 1) Prévention du surendettement; 2) Evaluation des performances sociales des IMF sur la base de l'outil d'audit SPI / Cerise et 3) Mise en œuvre d'un Code Ethique pour les membres de RFR. L'objectif est de renforcer le développement économique et social du

pays d'une manière durable en répondant aux symptômes négatifs enregistrés au niveau du secteur de la microfinance (surendettement, mauvaises pratiques envers les clients et entre les IMF, etc.).

Le rôle d'une association professionnelle est particulièrement intéressant à ce niveau, permettant un contrôle et une émulation entre pairs et une économie d'échelle dans la collecte et l'analyse des informations.

Source : European Microfinance Platform, "European Award on Socially Responsible Micro-finance," European Dialogue, no. 2, juin 2009.

6. Une structure de financement adaptée

Enfin, comme cela a été déjà évoqué, la structure de financement d'une IMF déterminera sa capacité à mobiliser les ressources nécessaires pour financer ses activités, son degré de dépendance vis-à-vis d'un financeur et globalement, la cohérence entre les attentes des financeurs et investisseurs (ou épargnants, ressources propres) et la mission sociale de l'institution.

The investors as partners to promote social performance for the MFI

Ayant adopté la forme d'une société coopérative en 1992, Incofin est une société belge gérant 4 fonds d'investissement en microfinance avec une couverture géographique globale. En décembre 2007, le portefeuille géré par Incofin s'élevait à près de 65 millions d'euros investis dans 18 pays et 49 IMF. Incofin a pour mission de « soutenir les IMF en proposant des services financiers adaptés aux microentrepreneurs, leur donnant ainsi l'opportunité d'améliorer leurs conditions de vie et de rompre avec le cercle vicieux de la pauvreté ». Les valeurs intrinsèques d'Incofin incluent des aspects de motivation sociale, de transparence, d'efficacité opérationnelle ainsi que de vision à long terme. Soucieuse d'être cohérente avec sa mission, Incofin s'est engagé dès le début à prendre en compte la performance sociale des IMF comme critère important de l'évaluation de la performance globale de ces institutions. L'expérience d'Incofin dans le thème de la performance sociale des IMF se fait principalement à quatre étapes distinctes :

1. Lors de la sélection des IMF candidates à un investissement d'Incofin.
2. Lorsqu'Incofin fixe les modalités de l'investissement.
3. Lors du suivi de la performance globale des institutions dans lesquelles la société a investi.
4. Lors du reporting de la performance sociale de ses investissements (rapport annuel et autres)

Source: European Microfinance Platform, "The Role of Investors in Promoting Social Performance in Microfinance," European Dialogue, no. 1, November 2008.

Comment sont gérés les dysfonctionnements et les crises ?

Dans un troisième temps, l'analyse des dysfonctionnements et des crises apporte un regard complémentaire dans l'évaluation de la gouvernance. La démarche proposée pour conduire cette analyse est la suivante : elle consiste à identifier les acteurs qui ont révélé ces dysfonctionnements (Qui sont-ils – équipe de direction, conseil d'administration, acteur externe ? Font-ils partie de la structure de gouvernance et ont-ils clairement la responsabilité

de tirer la sonnette d'alarme?); les sources d'information (système d'information, auditeur externe, révélation fortuite, etc.) et les délais (l'information a-t-elle été immédiatement disponible ou a-t-elle été ignorée/cachée un certain temps ? Pourquoi ?); enfin, les éléments qui ont conduit à une solution (acteurs, procédures, délais, nature et efficacité de la solution?). L'analyse des dysfonctionnements souligne le degré de maturité de la gouvernance et les faiblesses à compenser pour aboutir à une meilleure cohérence entre intention et résultats. Cette analyse peut porter au niveau d'une IMF, ou plus globalement du secteur.

Bolivie, les leçons d'une crise dans le secteur de la microfinance

En Bolivie, la microfinance a connu un essor précoce, dès le milieu des années 1980. Au cours des années 1990, ce pays a été un pionnier de la commercialisation de la microfinance, avec la création de la Banque BancoSol, à partir de l'ONG Prodem, puis la multiplication des transformations d'ONG en institutions commerciales. Cette tendance s'est accompagnée de la multiplication d'établissements adoptant la forme juridique d'IMF bolivienne, mais proposant essentiellement des crédits à la consommation. On observa alors une saturation de l'offre et une intensification de la concurrence en milieu urbain. A partir de 1999, lorsque la contagion de la crise asiatique se fit sentir en Bolivie, on vit monter en flèche des impayés dans les villes, alors qu'un nombre croissant de ménages s'enlisait dans le surendettement. La plupart des IMF réagirent en durcissant leurs pratiques de recouvrement, favorisant la montée en puissance d'associations qui s'étaient créées pour réclamer l'annulation de toutes les dettes. Cette situation antagonique a entraîné la faillite ou l'affaiblissement de plusieurs institutions et terni l'image de la microfinance en Bolivie. Cependant, il s'avère que les IMF les plus participatives et socialement performantes n'ont presque pas été affectées, en l'occurrence Promujer et Crecer, alors même qu'elles s'adressaient à un public particulièrement vulnérable. L'analyse montre que les parties prenantes de ces institutions étaient suffisamment intégrées dans leurs mécanismes de gouvernance qu'elles avaient réussi à garder une relation de confiance, alors même que la crise battait son plein. Aujourd'hui, ces enseignements ont influencé l'ensemble des acteurs locaux qui pour la plupart essayent de mettre en place des mécanismes de gouvernance permettant une meilleure prise en compte des attentes des clients : essor des schémas de participation villageoise, intégration d'indicateurs sociaux dans les SIG, reporting social au niveau des instances nationales, création de mécanismes sectoriels de protection du consommateur, etc.

Source: F. Bédécarrats and R. Marconi, 2009, "L'influence de la régulation sur la capacité de la microfinance à contribuer au développement", *Revue Tiers Monde*, no. 197, juin-mars 2009; R. Marconi et P. Mosley, 2005, "Bolivia during the Global Crisis, 1998-2004: Towards a 'Macroeconomics of microfinance,'" *Sheffield Economic Research Paper Series* (Sheffield, UK: University of Sheffield, Dept. of Economics), DOI: 10.1002/jid.1218.

Entretien avec Alpha Ouedraogo, Directeur, Confédération des Institutions Financières en Afrique de l'ouest

Depuis les années 2000, au sein du CIF SA (Centre d'Innovation Financière), six réseaux nationaux de Coopératives d'Épargne et de Crédit d'Afrique de l'Ouest regroupant aujourd'hui plus de deux millions de membres, ont décidé de se rapprocher pour expérimenter et diffuser de nouveaux produits financiers et formes de gouvernance. En 2007, ils ont créé la Confédération des Institutions Financières pour assurer la surveillance financière, le développement des produits, l'informatisation, la gestion des ressources humaines et le suivi des PS ?. Alpha est le directeur de cette structure.

La gouvernance vous semble-t-elle un élément important à prendre en compte dans vos réseaux ?

Les coopératives ont en principe partout dans le monde un double caractère : ce sont des entreprises menant des activités économiques au profit de leurs membres mais ce sont aussi des associations démocratiques. Juridiquement le pouvoir appartient aux membres selon le principe égalitaire un homme – une voix et non selon le montant du capital apporté. La réalité est généralement assez différente.

Avec la complexification et la technicisation des activités économiques, le pouvoir est de plus en plus aux mains des cadres, comme le montre bien la situation actuelle de l'immense majorité des coopératives en Europe, au Canada ou aux Etats-Unis. Par ailleurs, dans des contextes tels que ceux des réseaux de la CIF, au-delà des textes, le rôle respectif des élus et des cadres n'est pas si facile à définir dans les pratiques (niveau de formation, niveau de vie, gérontocratie, culture des privilèges). Cette évolution et cet écart grandissant entre principes et réalités, sont-ils inéluctables?

Il faut dès le départ arriver à une bonne répartition des rôles et responsabilités entre les élus et les dirigeants. Les techniciens ou les cadres doivent devenir des forces de proposition pour aider les élus à prendre les meilleures décisions. Par ailleurs, il faut jouer les principes démocratiques jusqu'au bout mais en même temps s'entourer des mécanismes institutionnels qui permettent de protéger l'ensemble contre lui-même.

Cela ne va pas sans tensions ou sans frustrations, avec parfois un jeu subtil de pouvoirs et contre-pouvoirs ou des déséquilibres qui peuvent conduire à l'échec mais aussi à des tensions fécondes permettant de combiner les compétences des divers acteurs. La répartition du pouvoir a toujours été une question indissociable de la construction des réseaux. En ce sens, la gouvernance constitue un élément clé des réseaux de la CIF.

Et les performances sociales, vous semblent-elles également importantes ?

Je constate ces dernières années que les performances sociales sont devenues d'actualité, disons même à la mode, mais si on revient à la particularité de la coopérative, de par sa nature hybride, une entreprise qui est aux mains de ses membres, un des éléments majeurs qui apparaît est l'obligation de rendre compte (assemblée générale, conseil d'administration). Donc la question des performances sociales, même si elle semble parfois oubliée, reste fondamentalement liée à nos réseaux. Par ailleurs, les réseaux de la CIF doivent assurer l'équilibre entre le projet social et le projet d'entreprise qui est de créer une institution financière pour permettre au plus grand nombre d'accéder d'une manière pérenne aux services financiers. Au départ, les premières caisses des réseaux de la CIF sont relativement petites et rurales. Proximité, connaissance et confiance sont les caractéristiques de ces caisses. Mais on retrouve aussi des poids

différents dans la parole des membres en assemblée générale, et un univers essentiellement masculin où les femmes sont absentes ou très minoritaires. La question de la représentation des femmes a été une préoccupation importante des réseaux, ainsi que l'équilibre à trouver aujourd'hui, entre les caisses rurales et les caisses urbaines.

Enfin, on voit qu'actuellement les réseaux ont atteint un certain niveau d'accumulation et de rentabilité. Il me semble normal qu'au niveau de la performance sociale, on puisse s'attacher à offrir des services à moindre coût, ou à essayer par la ristourne de retourner aux membres ce qu'ils ont constitué au cours de la construction des réseaux.

Comment avez-vous concrètement travaillé sur ces thèmes avec vos réseaux ?

Il y a deux axes majeurs. Le premier c'est l'axe « accès au marché », entendu que depuis plusieurs années, nos institutions ont essayé de s'adapter aux besoins des membres, que ce soit en termes d'accessibilité ou en termes de produits et de services, avec toute une méthodologie mise au point dans le développement des produits qui va de la fiche d'idée de projet jusqu'à la mise en œuvre, en passant par l'expérimentation. D'ailleurs, quand on fait l'évaluation sociale de nos réseaux aujourd'hui, le critère le plus visible porte sur le ciblage en termes d'innovations méthodologiques. Ainsi, l'axe « marché », la volonté et la capacité de s'adapter aux besoins et aux particularités des membres, avec la diversification de nos membres, est devenu un axe majeur.

Le deuxième axe sur lequel nous sommes en train de travailler aujourd'hui est l'axe des ressources. La plupart des unités de base ou des réseaux sont assez bien capitalisés (de l'ordre de 20 % des actifs). On pousse alors de plus en plus les réseaux à faire des ristournes collectives. C'est ainsi que vous trouverez que la plupart des réseaux construisent des dispensaires, des maternités, ou prennent en charge l'éducation des enfants. L'exemple le plus poussé est celui de PAMECAS au Sénégal, qui a créé une fondation qui prend en charge l'ensemble de ces aspects sociaux.

Comment liez-vous gouvernance et performances sociales? Comment envisagez vous d'y travailler dans le futur ?

Dans la stratégie commune des réseaux, la Confédération veut assurer une surveillance axée sur les performances tant financières que sociales pour mieux gérer les risques et prévenir les dérapages.

En termes de gouvernance, une orientation qui est prise par le réseau est d'avoir des unités d'affaire, par exemple une Banque ou une Compagnie d'assurance. Un grand débat qui a mobilisé les réseaux est que ces unités d'affaire doivent être la propriété des membres et des élus. Donc un des axes sur lequel nous travaillons beaucoup est la structure de propriété et la structure de répartition. Si l'on prend le cas du CIF SA, qui est aux mains des fédérations des réseaux, lorsque le CIF a commencé à dégager des résultats très positifs, on a eu un retour des dividendes au niveau des actionnaires, qui n'étaient ni les DG, ni les présidents, mais les Fédérations, les réseaux. Je crois qu'en 4 ans le CIF a ristourné 20 millions de FCFA aux fédérations pour les capitaliser. L'idée est de montrer que ce n'est pas parce que nous allons travailler comme société privée par action qu'on doit perdre notre âme.

L'obligation de rendre compte et la notion de transparence doivent demeurer à tous les niveaux. Par ailleurs, je pense que le danger qui guette la mutualité aujourd'hui, c'est la technocratie, l'idée qu'au travers des chiffres on peut tout régler. Je pense qu'avant les chiffres, ou après les chiffres, il y a des hommes et des femmes qui ont du bon sens et qui sont capables de prendre des décisions et sur

lesquels il faut compter. Enfin, je pense qu'il faut arriver aujourd'hui à ce que les caisses de base soient solidaires de leur milieu. Aujourd'hui on a atteint un bon niveau de rentabilité et de capitalisation et je ne conçois pas une institution de microfinance qui ne s'investisse pas dans la communauté, je pense que c'est un juste retour des choses.

Dans le secteur de la microfinance en général, je crois qu'il faut revenir aux principes de base, aux fondamentaux de la microfinance. Lorsqu'une IMF est aux mains de quelques élites et la structure de répartition aux mains de quelques élus, je crois que les IMF risquent de n'être autre chose que des sociétés de capital-action. Il faut plutôt permettre au plus grand nombre d'accéder à des services financiers à moindre coût et que les IMF investissent et développent leur milieu.

REFERENCES

CERISE, Handbook for the Analysis of the Governance of MFIs, Paris, 2005.

European Microfinance Platform, The role of investors in promoting social performance in microfinance, European Dialogue, N°1, 2008 (November).

European Microfinance Platform, European Award on Socially Responsible Microfinance, European Dialogue, N°2, 2009 (June).

Campion Anita, Linder Chris, with Katherin Knotts, Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-based Guide for Microfinance, Imp-Act Consortium, Institute of Development Studies, UK, 2008.

Social Performance Progress Brief: Social Performance Assessment, Volume 1, Number 2?, SEEP, Washington, DC, 2007

Social Performance Progress Brief: Social Performance Management, Volume 1, Number 3?, SEEP, Washington, DC, 2007.

Social Performance Working Group, "Social Performance Map, Chapter 6: Social Auditing," SEEP, Washington, DC, 2008