

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE FONT- ELLES FACE  
À UN ARBITRAGE ENTRE LES PERFORMANCES FINANCIÈRES  
ET LE DEGRÉ DE PORTÉE SOCIALE ?

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN ÉCONOMIQUE

PAR  
GUIRAUD LINDA CHRISTELLE

FÉVRIER 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

J'ai pu achever ce mémoire grâce au concours de quelques personnes qui m'ont épaulée, conseillée et encouragée tout au long de sa rédaction. Je tiens à leur exprimer tous mes remerciements :

Tout d'abord je remercie Madame Miller Victoria, ma directrice de mémoire, non seulement d'avoir fait preuve de tant de compréhension à mon égard mais également pour tous ses conseils ingénieux et ses remarques pertinentes.

Merci à mes parents de m'avoir donné l'opportunité d'achever mes études supérieures et surtout de m'avoir tant encouragée dans la réalisation de ce projet de recherche.

Merci à mon fiancé, Stéphane, pour son soutien moral tout au long de ce travail.

Merci au personnel du département de crédit de la BRS (Banque Régionale de Solidarité) pour l'accueil chaleureux dont j'ai bénéficié lors de mon stage ainsi qu'à Monsieur Diallo du CIRES (Centre Ivoirien de Recherches Économiques et Sociales) pour son aide technique.

Pour finir, j'exprime toute ma gratitude à Madame Martine Boisselle, du département des Sciences Économiques de l'UQAM.

Je dédie ce mémoire à mes parents, Monsieur et Madame Guiraud.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	vi
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	vii
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES</b> .....	viii
<b>RÉSUMÉ</b> .....	ix
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE I</b>	
<b>ÉVOLUTION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE</b> .....	5
1.1 Les prémices .....	6
1.1.1 Les ROSCAs ( <i>Rotating savings and credit associations</i> ) .....	6
1.1.2 Les coopératives Raiffeisen .....	6
1.2 Les pionniers de la microfinance (1875-1992) .....	7
1.3 Une période d'euphorie (1992-2000) .....	8
1.4 Vers la maturité (Depuis 2000) .....	9
<b>CHAPITRE II</b>	
<b>LA RELATION ENTRE PERFORMANCES FINANCIÈRES ET PERFORMANCES SOCIALES</b> .....	11
2.1 Mesures de performances financières .....	11
2.1.1 CAMEL de ACCION.....	12
2.1.2 PEARLS de WOCCU.....	13
2.1.3 GIRAFE de PlaNet Rating .....	14
2.1.4 MicroRate .....	14
2.1.5 M-CRIL .....	15
2.2 Mesure de performances sociales .....	16
2.2.1 SPI- CERISE (en anglais, Social Performance Indicators) .....	17

2.2.2 Le projet Ford foundation Social Indicators- CGAP .....	18
2.2.3 SOCIAL – ACCION.....	18
2.3 Relation PF-PS .....	19
<b>CHAPITRE III</b>	
<b>LE « SCHISME DE LA MICROFINANCE » .....</b>	<b>23</b>
3.1 L'approche du « bien-être » ( <i>welfarist approach</i> ) .....	24
3.2 L'approche « institutionnaliste » ( <i>institutionalist approach</i> ) .....	25
<b>CHAPITRE IV</b>	
<b>LA STRATÉGIE D'UNE IMF : UN ÉQUILIBRE À TROUVER.....</b>	<b>28</b>
4.1 Complémentarité et renforcement mutuels entre les trois objectifs .....	29
4.2 Tension entre les objectifs .....	30
<b>CHAPITRE V</b>	
<b>CADRE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>32</b>
5.1 Cadre d'analyse .....	32
5.2 Description de l'échantillon.....	35
5.2.1 Repérage des données .....	35
5.2.2 Choix de l'échantillon.....	35
<b>CHAPITRE VI</b>	
<b>MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>40</b>
6.1 Modèle de référence.....	41
6.1.1 Variables utilisées.....	42
6.1.2 Régression.....	42
6.2 Modèle d'analyse .....	44
6.2.1 Variables utilisées.....	44
6.2.2 Régression.....	46
<b>CHAPITRE VII</b>	
<b>ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>50</b>
7.1 Corrélation entre les variables .....	50

7.2 Analyse des résultats obtenus .....	51
7.3 Discussion et conclusions .....	54
7.4 Limites de la recherche .....	57
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>58</b>
<b>ANNEXE A</b>	
Tableaux récapitulatifs de la relation PF – PS .....	60
<b>ANNEXE B</b>	
Le triangle de la microfinance .....	61
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>62</b>

## LISTE DES FIGURES

### Figure

1	Carte des pays membres de l'UEMOA.....	34
2	Répartition des 48 IMF selon les pays.....	36
3	Répartition des 48 IMF selon le type d'IMF.....	37
4	Répartition des 48 IMF selon l'ancienneté.....	37
5	Répartition des 48 IMF selon la taille.....	38
6	Répartition des 48 IMF selon le pourcentage d'emprunteurs femmes.....	39

## LISTE DES TABLEAUX

### Tableau

1	Statistiques descriptives.....	49
2	Tableau des corrélations entre les différentes variables .....	50
3	Régressions avec les ind. de DPS comme variable dépendante.....	52
4	Régressions avec les PF comme variable dépendante .....	54

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

<b>A et T</b>	D'Arcimoles et Trebucq
<b>BCEAO</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>CGAP</b>	Consultative Group to Assist the Poorest
<b>DPS</b>	Degré de portée sociale
<b>FENU</b>	Fonds d'Equipelement des Nations Unis
<b>FINCA</b>	Foundation for International Community Assistance
<b>IMF</b>	Institution de Microfinance
<b>MF</b>	Microfinance
<b>Mix</b>	Microfinance information exchange
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PED</b>	Pays En Développement
<b>PF</b>	Performance (s) financière (s)
<b>PS</b>	Performance (s) sociale (s)
<b>ROSCA</b>	Rotating Savings and Credit Associations
<b>SFD</b>	Systèmes Financiers Décentralisés
<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## RÉSUMÉ

La réalisation simultanée des objectifs financiers et sociaux assignés aux institutions de microfinance représente un véritable défi. Afficher de bonnes performances financières (bonne rentabilité) et avoir un degré de portée sociale élevé (servir les plus pauvres) peuvent faire l'objet de contradictions. Dès lors ces « banques des pauvres » sont confrontées à un arbitrage qui peut engendrer une dérive de mission, leur raison d'être. Pour vérifier l'existence de ce fait nous avons procédé à une analyse de la relation entre performances financières et degré de portée sociale à partir d'un échantillon de 48 institutions de la zone économique UEMOA, de 2002 à 2004. Nos résultats ont montré que cette relation est neutre mais nous avons pu confirmer la présence d'un arbitrage qui découle de la volonté des institutions de réduire leur portefeuille à risque. Néanmoins nous n'avons pas pu détecter qu'un portefeuille à risque plus élevé va de pair avec une clientèle plus pauvre par conséquent une dérive de mission n'est pas justifiée. On peut donc conclure que les institutions de microfinance peuvent bel et bien réaliser leur double objectif de résultat et remplir ainsi leur « promesse ultime ».

**Mots clé :** Microfinance, arbitrage, performances financières, degré de portée sociale, dérive de mission.

## INTRODUCTION

« Quiconque a côtoyé la misère et la faim, en Afrique, en Asie ou au Brésil réalise à quel point les citoyens de ces pays ont besoin, certes d'une aide alimentaire et sanitaire, mais surtout de moyens concrets pour sortir de l'assistance aléatoire des pays développés. La microfinance représente une réelle bouée de sauvetage lancée à ceux qui ont faim et qui souhaitent s'en sortir par le fruit de leur travail ».

Jimmy Anidjar – Membre du conseil d'Administration de Planet finance

Le boom de la microfinance, l'espoir qu'elle suscite comme catalyseur de développement économique et l'ampleur des ressources investies dans ce secteur méritent qu'on s'y attarde. La microfinance est l'octroi de services financiers (généralement du crédit et/ou de l'épargne), à des personnes développant une activité productive, le plus souvent de l'artisanat ou du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique (Lapie, 2000). En d'autres mots, c'est l'offre de services financiers aux pauvres, exclus du système bancaire, sans ressources ni droit de propriété. Ces derniers sont écartés du système bancaire traditionnel parce qu'ils ne sont pas salariés, n'offrent aucune garantie et sont souvent analphabètes. Ils ne représentent donc pas à priori une population « rentable ».

De par sa définition, la microfinance (MF) constitue en quelque sorte une réponse face aux problèmes d'endettement et de crise économique que connaissent la plupart des pays en développement. En ce sens, elle est considérée comme un outil de lutte contre la pauvreté. De plus, contrairement aux politiques d'aide au développement menées précédemment et qui maintenaient les pauvres dans un état d'assistanat et de dépendance par l'offre de services sociaux gratuits, les expériences devant permettre aux pauvres de leur donner les moyens de sortir de leur condition précaire étaient vu d'un très bon œil.

Dès lors, le défi majeur des institutions de micro-financement (IMF), communément appelées « banques des pauvres », consiste à mettre en place des systèmes qui permettent au plus grand nombre possible de personnes pauvres, un accès à des services financiers et ce de manière pérenne. Ces institutions ont souvent trouvé leur origine dans les projets de développement et auprès des ONG (Organisations Non gouvernementales) et doivent leur succès à l'introduction de méthodes non traditionnelles de couverture de risque telles que la caution solidaire, les pressions sociales ou les garanties personnelles. Il s'agit en effet de systèmes financiers souvent décentralisés, qui visent à rendre disponible, d'une manière durable et financièrement viable, des services de petits prêts sans garanties matérielles. Ils sont souvent destinés à financer des activités économiques d'auto-emploi des populations à faible revenu et aux micro-entrepreneurs urbains et ruraux, qui n'ont pas accès aux services financiers formels et commerciaux. Pour atteindre leurs objectifs, les IMF doivent donc être aussi compétitives que possible et financièrement viables, c'est à dire rentables.

C'est ainsi que dans leur quête pour obtenir des ressources financières additionnelles et indispensables à la satisfaction d'une demande toujours croissante de microcrédits, les IMF se heurtent néanmoins à certains problèmes comme le besoin de réduire les coûts de fonctionnement au strict minimum, de renforcer les performances de gestion financière et administratives. Afin de pouvoir négocier des ressources auprès des banques commerciales et de bénéficier de l'aide des bailleurs de fonds, elles doivent inspirer confiance, assurer leur propre viabilité financière, et développer des mécanismes financiers adaptés pour capter les ressources financières, leur permettant de réaliser des économies d'échelle.

Les performances financières deviennent alors le mot d'ordre dans la gouvernance des IMF. Tout est mis en œuvre pour afficher de bons résultats financiers. Cependant, une attention trop poussée à la rentabilité risquerait d'éloigner l'institution des pauvres (sa raison d'être) en faisant une sélection trop rigoureuse des clients. Par contre, une vision trop sociale pourrait inciter à l'application des taux d'intérêts trop bas mettant en danger la viabilité de l'institution. L'intermédiation financière et l'intermédiation sociale,

double rôle des IMF, peuvent donc faire l'objet d'attentes et de priorités divergentes et donc facilement entrer en conflit.

Dès lors, on se demande si les IMF sont confrontées à un arbitrage entre l'atteinte de bonnes performances financières (objectif financier) et un degré de portée sociale élevé (objectif social). Telle est la question qui fait l'objet de ce mémoire. De nombreuses « banques des pauvres », face aux risques élevés que représentent les plus pauvres, sont tentées de les abandonner au détriment des plus nantis qui appartiennent aux classes moyennes et de s'éloigner ainsi de leur raison d'être. On cherchera à savoir si la recherche de la rentabilité financière par les institutions de microfinance entre en contradiction avec leur désir de fournir des services financiers aux « plus pauvres des pauvres »<sup>1</sup>. En d'autres mots, on veut déterminer si le ciblage des plus pauvres marquerait un frein à l'atteinte de bonnes performances financières ou si plutôt ces deux objectifs peuvent être réalisés conjointement. Pour nous aider à faire cette analyse nous allons nous baser sur le cas de quelques IMF de la zone UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine).

Le mémoire sera structuré en sept chapitres. Les quatre premiers chapitres porteront sur une revue de la littérature inhérente à notre sujet. Tout d'abord, nous dresserons un tableau de l'évolution du secteur de la microfinance à travers le monde (CHAPITRE I). Ensuite, nous présenterons les travaux empiriques qui tendent à expliquer l'éventuelle relation entre performances financières et performances sociales d'une entreprise (CHAPITRE II). Pour finir, nous parlerons du *schisme de la microfinance*, ce débat polarisé qui alimente les discussions au sein du secteur (CHAPITRE III) ainsi que du concept du *triangle de la microfinance* (CHAPITRE IV) qui montre quelle stratégie optimale de management les IMF doivent mener afin de réaliser les objectifs qu'elles se sont fixées.

---

<sup>1</sup> Le « seuil de pauvreté » c'est à dire la segmentation des pauvres en trois niches de marché distingué « les plus pauvres des pauvres » des « moyens pauvres » et des « moins pauvres », à la limite de la classe moyenne.

Dans les trois chapitres qui suivent, nous ferons notre analyse de la relation entre les performances financières et le degré de portée sociale. Après avoir présenté le cadre d'analyse, la zone UEMOA (CHAPITRE V); nous exposerons par la suite notre méthode d'étude (CHAPITRE VI). Pour finir, nous présenterons les résultats obtenus et tirerons nos conclusions (CHAPITRE VII).

## CHAPITRE I

### ÉVOLUTION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

Nous débutons notre revue de littérature en dressant le tableau de l'évolution de la microfinance à travers le monde. Cette expansion s'est produite en quatre principales vagues qui s'étendent du 19<sup>e</sup> siècle aux années 2000.

Se heurtant aux exigences que demandaient les banques classiques car ils n'offraient aucune garantie, les plus démunis se trouvaient exclus du système bancaire traditionnel. Pour faire face à ce problème, ils se voyaient dans l'obligation de se tourner vers le secteur informel. Ces derniers avaient soit recours aux prêteurs d'argent (*moneylender*) dont les taux d'intérêt étaient faramineux et décourageaient à la longue soit ils empruntaient tout simplement à la famille, aux voisins ou aux amis (avec des taux d'intérêt pratiquement nul). C'est pour pallier à ces imperfections de marché que le secteur de la microfinance va se développer. Ce « nouveau » secteur financier qu'on retrouve dans la plupart des pays, essentiellement dans ceux en développement (PED) est tributaire de deux idées « révolutionnaires »: on peut concevoir des services financiers de proximité adaptés à des populations exclues du système financier formel, et qui ont un véritable impact sur leur développement économique et social; et les organisations qui offrent ces services peuvent être viables (Boyé, Hajdenberg et Poursat, 2006).

La spectaculaire expansion de la microfinance au cours des trois dernières décennies s'est effectuée comme suit :

## **1.1 Les prémices**

### **1.1.1 Les ROSCAs (*Rotating savings and credit associations*)**

L'idée de ces systèmes d'épargne rotative était simple. Des individus généralement du même voisinage ou appartenant à la même famille s'entendaient pour épargner régulièrement une certaine somme d'argent qui constitue un « *pot* » commun distribué à tour de rôle à chaque membre du groupe. Par exemple si vingt personnes décident d'épargner 15\$ par mois pendant vingt mois, à la fin de chaque mois, le butin est de 300\$. Cette somme d'argent est attribuée à chacun des membres selon un ordre prédéterminé. Des *tontines* du Cameroun aux *hui* de Taipei, en passant par les *tanda* du Mexique et les *polla* de la Chilié, le processus des ROSCAs va se répandre à travers le monde. Morduch et Armendàriz (2006) mentionnent que dans les années 90 au moins la moitié des résidents des zones rurales du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, du Congo et du Nigeria participaient aux ROSCAs. En Taiwan, à la même époque plus de 20% de la population utilisent ce même procédé.

### **1.1.2 Les coopératives Raiffeisen**

Les racines des coopér

Dans les années soixante et soixante-dix, après les indépendances, les gouvernements de nombreux pays en développement prennent conscience de la nécessité de fournir aux paysans un accès au crédit. Des banques publiques de financement agricole sont alors créées dans bon nombre de pays du Sud, offrant aux paysans des crédits aux taux d'intérêts subventionnés. Cependant ces initiatives vont connaître rapidement toutes sortes de difficultés : leur gestion était soumise à de fortes pressions politiques et électorales, elles avaient de fort taux d'impayé et de surcroît des taux d'intérêts trop faibles pour espérer atteindre la pérennité financière. Après quelques années, une grande partie de ces banques de développement se voient dans l'obligation de disparaître et donc de laisser en suspens le problème de l'accès aux services financiers pour les exclus.

## **1.2 Les pionniers de la microfinance (1875-1992)**

Pour remédier à ce problème, apparaissent dans la seconde moitié des années soixante-dix, les premières expériences de la microfinance « moderne », en Amérique latine et en Asie. A partir de 1975, l'exemple de la Grameen Bank, au Bangladesh, marque les esprits. Tout est parti de l'initiative du professeur Yunus Muhamad (*Prix Nobel de la Paix 2006*) qui accorda de petites sommes d'argent (26\$) à 42 femmes des villages pauvres voisins à son université afin qu'elles investissent dans des moyens de production (paille nécessaire pour rempailler des chaises). Malgré un taux d'intérêt hebdomadaire de 10%, le taux de remboursement fut de 100%.

Exactement au même moment, à l'autre bout du monde, un joueur de tennis américain, Joseph Blatchford, crée ACCION, une ONG visant à aider les plus pauvres à s'aider eux mêmes; il commence à installer des lignes électriques, à construire des écoles et des centres communautaires, puis décide de soutenir des micro-entreprises et des programmes qui les soutiennent.

En 1983, le professeur Yunus crée la Grameen Bank. Cette institution démontre non seulement que les pauvres peuvent efficacement gérer et rembourser des crédits, mais qu'ils peuvent payer des intérêts élevés, et que l'institution peut donc couvrir ses propres coûts. La Grameen a ainsi popularisé le « crédit solidaire », un crédit à un groupe d'individus dont chaque membre est solidaire du remboursement de tous les autres.

À ce stade, l'équilibre financier n'est généralement pas un objectif majeur des programmes de MF. Il est difficile de concevoir encore qu'une IMF puisse être indépendante du soutien financier des bailleurs de fonds publics (gouvernements des pays donateurs, institutions financières internationales) ou privés (fondations).

À la fin des années 80, le secteur devient de plus en plus connu. En 1992, PRODEM, ONG bolivienne créée en 1986, décide de « filialiser » ses activités de micro-crédit sous forme de banque en créant Banco Solidario SA (BancoSol). Elle accorde des prêts, au logement, des fonds de roulement et du capital d'investissement; elle reçoit des dépôts d'épargne à vue et à terme et organise un service d'assurance, de transfert de fonds et de cartes de crédit.

En Afrique, au même moment des IMF inspirées du système des tontines sont créées. Ces institutions favorisent la formation des groupes solidaires, garanties de remboursement de chacun de ses membres. C'est d'abord le cas de KREP au Kenya, du PADME au Bénin et d'autres coopératives finançant les récoltes du coton, comme Kafo Giginew au Mali. C'est le début de l'émergence d'une « industrie de microfinance ».

### **1.3 Une période d'euphorie (1992-2000)**

Les années 1990 marquent une période d'euphorie pour la MF : les IMF abondaient de partout dans le monde. Face à la concurrence, la viabilité financière devient l'enjeu central de la plupart des programmes de microfinance. Afin de réaliser des économies d'échelle, la stratégie des IMF est de standardiser les produits et d'augmenter son nombre de clients. L'attention est portée sur l'institution elle-même au détriment des produits offerts et des clients. L'incontestable succès commercial des IMF

est souvent considéré comme une preuve suffisante qu'elles répondent à un véritable besoin.

#### **1.4 Vers la maturité (Depuis 2000)**

A la fin des années quatre vingt- dix, on voit apparaître les premières difficultés. La croissance rapide des institutions poussées par l'acharnement sur l'équilibre financier s'est soldée dans certains cas par des échecs retentissants. La première faillite médiatisée de la Corposol, en 1996, en Colombie a dicté le ton à plusieurs autres en Asie comme en Afrique. Ceci crée un effet d'alarme. Les IMF prennent conscience que leur clientèle n'était pas aussi satisfaite qu'elles le croyaient. Pour faire face à ce problème on décide de mettre les clients au cœur des préoccupations. C'est ainsi que sont élaborés des outils pour analyser les besoins de ces derniers. Les produits proposés se diversifient pour s'adapter aux demandes de différentes natures. De nouveaux produits comme les transferts de fonds, les micro-assurances, sont développés.

Passée d'une période d'euphorie dans les années 90 à une maturité qui ne cesse de se développer de nos jours, la microfinance bien qu'elle est présentée certaines limites, a été porteuse de plusieurs acquis durant ces trois dernières décennies. Pour marquer l'importance du microcrédit comme instrument de lutte contre la pauvreté, l'année 2005 a été proclamée « année internationale du microcrédit » par l'assemblée générale des Nations Unies. Son objectif était de réduire de moitié les populations pauvres qui vivent sous le seuil de pauvreté d'ici 2015 (*Objectifs de développement du millénaire*).

Après avoir dressé le tableau de l'expansion de la microfinance à travers le monde, nous allons nous attarder sur la littérature empirique concernant la relation entre les performances financières et les performances sociales d'une institution de microfinance.

### **Encadré 1 : La microfinance en quelques chiffres<sup>2</sup>**

Il y' aurait **10 000 IMF** dans le monde à ce jour.

Parmi elles **3164 IMF** répertoriées par la Campagne du sommet du microcrédit en 2004

Sur les 3164 IMF : **118** dans les pays développés et **3046** dans les PED qui servent **92 millions de clients**

Répartition des 3046 IMF dans les PED et de leurs 92 millions de clients :

**ASIE** : 1630 IMF - 81 millions de clients - prêt moyen 402 USD

**Afrique sub-saharienne** : 994 IMF - 7 millions de clients- prêt moyen 370 USD

**Amérique latine** : 388 IMF- 3.8 millions de clients – prêt moyens 903 USD

**Afrique du nord et Moyen Orient** : 34 IMF-0.2 millions de clients – prêt moyens 348 USD

---

<sup>2</sup> Les chiffres sont tirés de *On ne prête pas qu'aux riches*: Maria Nowak. Editions J.-C. Lattès (2005)

## CHAPITRE II

### LA RELATION ENTRE PERFORMANCES FINANCIÈRES ET PERFORMANCES SOCIALES

La double vocation des IMF les oblige à avoir autant de bonnes performances financières que sociales. C'est la raison pour laquelle il est primordial de savoir la relation qui lie ces deux concepts. Avant de rentrer dans le vif du sujet, nous allons revoir les mesures de performances financières et sociales des IMF.

#### **2.1 Mesures de performances financières**

Le souci d'évaluer les performances financières des IMF s'est développé de plus en plus au cours des deux dernières décennies. On entend par « évaluation des performances » une analyse basée sur des indicateurs standards et des ratios financiers visant à mesurer le niveau de performance et de risque d'une IMF. Les dits indicateurs sont le plus souvent repartis en quatre principaux volets : à savoir l'analyse de portefeuille, de l'efficacité et de la productivité, et pour finir celle de la rentabilité et de la gestion financière.

En évaluant leurs performances financières, ces banques des pauvres se donnent ainsi les moyens de déceler leurs forces et leurs faiblesses et également de suivre leur évolution dans la recherche de la viabilité financière. Ces informations profitent aussi bien aux bailleurs de fonds (donateurs, ONG) qui les utilisent pour déterminer le type de support qu'ils doivent apporter et en mesurer l'efficacité; qu'aux investisseurs qui s'en servent pour identifier de potentielles sources d'investissement.

C'est ainsi que de nombreuses méthodes d'évaluation ont vu le jour. Elles ont été mises en place par des agences spécialisées ou des IMF elles-mêmes. Certaines d'entre elles ont été développées de manière à pouvoir être utilisées sur tous types d'IMF, quelques soit leurs clientèles. D'autres développées en interne, ont une vocation plus spécifique. Dans cette section du mémoire, nous allons décrire et comparer cinq méthodologies d'évaluations d'IMF qui sont les plus connues à savoir CAMEL mis œuvre par ACCION, PEARL élaborée par WOCCU, GIRAFE de PlaNet Rating et pour finir les méthodologies proposées par MicroRate et M-CRIL.

### 2.1.1 CAMEL de ACCION<sup>3</sup>

La méthode CAMEL a été élaborée par le personnel interne de l'ONG internationale ACCION dans le but d'évaluer les IMF membres de ce réseau ou celles qui veulent y adhérer. Elle sert aussi bien d'outil d'évaluation que de management. L'acronyme C.A.M.E.L reprend les cinq principaux champs d'analyse sur lesquelles les institutions de microfinance sont jugées : ce sont *l'adéquation du capital, la qualité des actifs, le manageemnt, la rentabilité et la liquidité*.

A partir de ces critères et des informations recueillies (états financiers, projections budgétaires, information macroéconomique..), les IMF reçoivent une note globale allant de 0 à 5. « A moins de 2, l'institution ne devrait pas exercer la microfinance; entre 2 et 3, l'institution recèle de profondes faiblesse qui doivent être comblées. La mise en œuvre de cette méthode d'évaluation mobilise 2 à 3 analystes, 10 jours sur le terrain et près d'un mois de travail au total. » (De Sousa Santos, 2002).

Les résultats de l'évaluation sont confidentiels à moins que l'IMF et ACCION s'entendent pour les publier. CAMEL est une méthodologie à tendance plutôt qualitative que quantitative. Elle a été expérimentée plus d'une cinquantaine de fois.

---

<sup>3</sup> Une présentation plus détaillée de la méthode est disponible en ligne à l'adresse (<http://www.ACCION.org/pubs/main.asp>).

### 2.1.2 PEARLS de WOCCU<sup>4</sup>

La méthode PEARLS a été mise sur pied par WOCCU (World Council of Credit Union), une ONG américaine basée à Madison (Wisconsin) dont le but est de faciliter le développement des coopératives financières. Au départ, dans les années 80, le personnel de WOCCU cherchait à adapter la méthode CAMEL aux coopératives du Guatemala. Cependant cela nécessitait toute une panoplie de changements. C'est dans ce contexte que la méthodologie PEARLS a été créée. Elle a été désignée comme un outil de management, qui est devenu par la suite un mécanisme de supervision utilisé à travers le monde. Avec PEARLS, WOCCU a élaboré des standards financiers internationaux pour évaluer les performances financières des coopératives et établir les tendances du marché.

En effet, la méthodologie PEARLS (en anglais, *Protection, Effective financial structure, Asset quality, Rate of return and costs, Liquidity, and Signs of growth*) est un ensemble de 45 ratios financiers repartis dans les six domaines qui la composent. Elle est basée sur les performances financières. L'analyse est essentiellement quantitative: elle fait abstraction de données qualitatives. Selon WOCCU, la performance globale de l'institution est mieux traduite par des résultats quantitatifs.

Ainsi, chaque mois ou chaque trimestre, près de 200 coopératives (la moitié d'entre elles se trouvant en Amérique Latine) font parvenir à l'organisme les informations nécessaires à leur évaluation. Ces données font l'objet d'un audit externe préalable. Une fois l'analyse terminée, chacune de ces IMF affiliées au réseau reçoit un rapport soulignant leurs forces et faiblesses.

---

<sup>4</sup> Une présentation plus détaillée de la méthode est disponible sur le site de WOCCU ( [www.WOCCU.org](http://www.WOCCU.org) )

### 2.1.3 GIRAFE de PlaNet Rating<sup>5</sup>

La méthodologie GIRAFE a été créée en 1999 par Planet Rating<sup>6</sup>, une agence de notation spécialisée en microfinance dont le siège social se trouve à Paris. GIRAFE est à la fois une méthode d'évaluation et un guide de notation. L'acronyme se compose des six champs d'évaluation sur lesquels se base l'analyse des performances et du risque institutionnel des IMF : **G** comme *gouvernance et processus de décision*, **I** comme *information et outil de gestion*, **R** comme *risques et contrôle interne*, **A** comme *activités et portefeuille de prêts*, **F** comme *financement* et **E** comme *efficacité et profitabilité*.

L'analyse se fait à partir de 26 indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs soulignant ainsi l'importance de conduire une approche aussi bien financière que non financière afin de couvrir la panoplie de risques auxquels doivent faire face les investisseurs. Chacun des domaines est coté de 0 à 5 et par la suite une note globale est attribuée à l'IMF.

Des cinq méthodes présentées, GIRAFE est celle qui met le plus l'accent sur le risque fiduciaire et l'analyse du management ainsi que la gouvernance. Les conditions de mise en œuvre sont similaires à celle énoncées pour la méthodologie CAMEL. Quant aux résultats, ils sont aussi diffusés sous réserve de l'accord de PlaNet Rating et de l'IMF. Depuis sa création, Planet Rating a mené plus de 200 missions dans plus de 50 pays à travers le monde.

### 2.1.4 MicroRate<sup>7</sup>

MicroRate a débuté ses activités en 1996 en tant que pionnière dans l'évaluation des institutions de microfinance. Sa principale raison d'être était de s'attaquer aux problèmes de financement que rencontraient les IMF en Amérique Latine. En effet, certaines de ces institutions connaissaient de forts taux de croissance annuels allant

---

<sup>5</sup>Une présentation plus détaillée de la méthode est consultable à l'adresse (<http://www.planetfinance.org/fr/rating/index.htm>)

<sup>6</sup> Planet Rating est une branche de l'ONG internationale Planet Finance. Même si la méthode n'est pas publiée, les lignes directrices sont consultables sur son site ([www.microrate.com](http://www.microrate.com))

jusqu'à 50%. Cette croissance représentait une menace pour les IMF dont l'offre en capitaux des donateurs traditionnels devenait insuffisante. Il était donc indispensable pour les IMF de trouver des sources de financement alternatives. MicroRate a ainsi été créée afin de fournir aux bailleurs de fonds des informations objectives et à jour sur les performances des IMF. Depuis sa création l'agence a effectué près de 70 évaluations d'IMF, essentiellement en Amérique Latine, et parmi celles-ci on trouve les leaders du secteur.

La méthodologie MicroRate se concentre sur trois principaux champs d'analyse à savoir les performances financières, la qualité du portefeuille et le déroulement des opérations de prêts et pour finir l'organisation du système d'information et de management. Contrairement aux autres agences d'évaluation, MicroRate ne poursuit pas une formule fixe telle que CAMEL ou GIRAFE, mais essaie plutôt d'identifier les principaux facteurs de risques propres à l'IMF évaluée. Les résultats de cette analyse sont résumés dans un rapport d'évaluation qui présente les informations sous forme standardisée afin de faciliter la comparaison entre les institutions (benchmarking). MicroRate y inclut également son opinion sur la fiabilité de l'IMF qui est exprimée comme suit " *Recommend* ", " *Watch* " ou " *Caution* ".

Pour procéder à ces évaluations, l'agence envoie deux analystes dans l'IMF à évaluer pendant 4 à 5 jours. Ces derniers ont des entrevues avec le conseil d'administration, la gérance et les employés de l'institution. Leur travail est le plus souvent confidentiel ainsi que la méthode détaillée de l'analyse.

### 2.1.5 M-CRIL<sup>8</sup>

M- CRIL (*Micro Credit Ratings International Limited*) débute ses activités en septembre 98 à Gurgaon, Inde en temps que filiale de EDA *Rural System Private Limited* (EDA), une compagnie réputée pour la qualité des services financiers qu'elle délivre. Depuis lors cette agence de rating a participé au développement de fonds commerciaux dans le secteur de la microfinance. Elle est à l'origine de 372 ratings

---

<sup>8</sup> Les lignes directrices de la méthode sont disponibles sur ( <http://www.edarural.com/m-cril.html> )

effectués dans le monde entier, exclusivement en Inde et en Asie du sud, pour des coopératives, des ONG, des compagnies financières et des banques rurales.

La méthodologie M-CRIL comprend une trentaine d'indicateurs qui couvrent trois principaux domaines: gouvernance et organisation, analyse managériale et études des performances financières. Son but est d'évaluer la solvabilité de l'IMF, de déceler ses forces et ses faiblesses ainsi que les contraintes auxquelles elle est confrontée. Par la suite des recommandations d'amélioration sont données. Cette démarche effectuée par l'agence est plus quantitative que qualitative.

Pour évaluer les institutions, une équipe de deux analystes est ainsi envoyée sur le terrain pendant 4 à 5 jours. Les résultats sont confidentiels mais peuvent être diffusés avec l'accord de l'IMF. La méthodologie n'est pas directement accessible et diffusée.

Nous venons ainsi de passer en revue les cinq méthodes d'évaluations des performances financières des institutions de microfinance qui sont les plus répandues.

## **2.2 Mesure de performances sociales**

La double identité financière et sociale des institutions de microfinance justifie l'importance de s'attarder aussi bien sur leurs performances financières que sociales. C'est ainsi que l'analyse d'impact et des performances sociales se trouve au cœur des débats du secteur, dans une optique d'amélioration des services et de participation plus efficace à la lutte contre la pauvreté. Si les indicateurs de performances financières ont fait l'objet d'un consensus après dix ans de débats entre les acteurs, la notion de performance sociale est encore assez mal connue et son évaluation ne fait pas encore l'unanimité. Marc Jacquard, gestionnaire des programmes des Fonds d'Équipement des Nations Unis (FENU) dans un article intitulé « *Mesuring social performance : the Wrong Priority* » trouve que dans un contexte de « ressources limitées » [...] « attirer notre attention et notre argent pour mesurer des performances sociales mal définies est une fausse priorité ».

Les performances sociales d'une IMF se définissent comme *la traduction effective de sa mission sociale en pratique (actions, mesures correctives, suivies des résultats)*.<sup>9</sup> Par rapport aux performances financières, elles prennent en compte la nature des relations internes entre ses employés et des relations qu'elle entretient avec ses clients et avec les autres acteurs avec qui elle interagit. Plus globalement, on peut entendre par performances sociales *les effets de l'institution sur les conditions sociales de ses clients : effet sur le niveau de vie (pauvreté), logement, santé, éducation*. L'objectif général d'un quelconque outil d'évaluation [...] est de fonder un jugement non pas sur ses profits à venir, mais sur la manière dont elle se comporte dans un contexte social donné (Fatoux,2002).

Des quelques initiatives menées pour aboutir aux meilleurs indicateurs d'évaluation de performances sociales, nous allons exposer les plus avancées.

### **2.2.1 SPI- CERISE (en anglais, *Social Performance Indicators*)<sup>10</sup>**

Le réseau CERISE en collaboration avec la fondation Argidius, et le SDC (en anglais, *Swiss Development Corporation*), a piloté et participé activement au travail sur les performances sociales engagé depuis plusieurs années. Les différentes étapes du processus ont conduit à la création de l'outil de mesure SPI, en juin 2002. Cet outil, défini à travers un processus participatif avec une trentaine d'IMF et autres acteurs de la microfinance, permet d'engager une réflexion au sein des IMF sur leur mission sociale. A l'aide de l'outil SPI, les institutions de microfinance peuvent évaluer leurs intentions, leurs actions et les mesures correctives implantées afin de savoir si elles se donnent les moyens de réaliser leurs objectifs sociaux.

Il se présente sous la forme d'un questionnaire (accompagné d'un guide) réparti en quatre dimensions : *le ciblage des pauvres et des exclus, l'amélioration du capital social, l'adaptation des services et des produits envers la clientèle, la responsabilité sociale de l'institution*. A date l'outil SPI est utilisé à titre pédagogique, permettant de

---

<sup>9</sup> Définition élaborée par *Social Performance Task force* au CGAP *Donor working Group* sur les performances sociales.

<sup>10</sup> Une présentation plus détaillée de l'outil SPI et de ses avancées est disponible au ( [www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org) )

définir la notion de responsabilité sociale. Des IMF de différents types institutionnels et dans différents contextes y ont recours.

### **2.2.2 Le projet *Ford foundation Social Indicators- CGAP***

En élaborant le projet *Ford foundation social indicators*, le CGAP<sup>11</sup> cherche à développer des indicateurs d'impact qui puissent évaluer les performances sociales des IMF selon les 5 dimensions principales des *Objectifs de Développement du Millénaire*, c'est à dire *proportion de clients en dessous du seuil de pauvreté, amélioration des conditions économiques des clients, augmentation de la présence à l'école des enfants et réduction de l'analphabétisme, amélioration de l'accès aux services de santé, progrès en termes de responsabilisation / « empowerment » des femmes*. Le CGAP propose alors que les IMF puissent communiquer le niveau de pauvreté de leurs clients et l'impact des services financiers sur leur niveau de vie. A date, 34 IMF (dont 5 en Asie, 9 en Amérique Latine, 7 en Afrique, 3 en Europe de l'Est) ont participé à la première phase de l'élaboration du projet. Une seconde phase a débuté depuis mars 2007.

### **2.2.3 SOCIAL – ACCION**

Pour participer au processus de mise en oeuvre d'outils d'évaluation de performances sociales, ACCION a élaboré l'outil SOCIAL dont l'acronyme signifie en anglais : **S** pour *social mission*, **O** pour *outreach*, **C** pour *client service*, **I** pour *information transparency and consumer protection*, **A** pour *association with the community*, **L** pour *labor climate*. L'outil SOCIAL est considéré comme un diagnostic permettant d'évaluer le succès d'une institution de microfinance dans la réalisation de sa mission sociale. SOCIAL complète ainsi l'évaluation financière fournie par la méthodologie CAMEL que nous avons présentée auparavant. Il devrait permettre à l'institution d'améliorer ses performances organisationnelles en décelant ses forces et ses faiblesses en matière de performances sociales. Par ailleurs, l'IMF pourrait avoir de l'information sur la manière dont elle est perçue par ses clients, son personnel et sa

---

<sup>11</sup> CGAP (en anglais *Consultative Group to Assist the Poorest*)

communauté. A date cinq projets pilotes ont été complétés (dont quatre en Amérique Latine et un autre en Inde). L'outil est encore en élaboration.

### **2.3 Relation PF-PS**

Nous avons recensé très peu de travaux qui portent spécifiquement sur la relation entre les performances financières et les performances sociales d'une institution de microfinance. Cela peut s'expliquer par le fait que les praticiens de la MF comme les donateurs ne s'intéressaient pas aux PS auparavant. Ces derniers trouvaient qu'elles faisaient partie intégrante des performances financières de l'IMF. Nous allons donc présenter les recherches sur la relation PF-PS d'une entreprise, de manière générale. Néanmoins, les résultats trouvés restent ambigus malgré toutes les études empiriques menées. Aucune réponse définitive n'a été énoncée.

Certains chercheurs comme Mc Guire Sundgren et Schneeweis ,1998; Coffrey et Fryxell, 1991; Waddock et Graves, 1997b; Bernard et al. , 1999; Hillman et Keim, 2001, ont décelé une association positive entre les PF et les PS qui peut s'expliquer comme suit :

« Proponents of this line of reasoning predict better financial results for companies which avoid claims of primary stakeholders and are able to anticipate their satisfaction. This argument makes sense in the long-term because good relations with employees, suppliers and customers are essential for the survival of the firm. Actions which support the community can improve the reputation and have a positive impact on sales. An environmental protection research plan can also help to anticipate future norms and avoid sanctions and taxes. »<sup>12</sup>

D'autres travaux par contre ont donné une relation plus ou moins ambiguë voire négative (Aupperle, Carroll et Hatfiel, 1985). Cette relation négative entre les performances financières et les performances sociales peut avoir lieu lorsque les coûts engendrés pour la responsabilité sociale de l'entreprise excèdent les bénéfices à en tirer et vont même jusqu'à remettre en cause la compétitivité de l'entreprise. Ce point de vue renvoie à la pensée néoclassique (Friedman, 1970) selon laquelle la responsabilité

---

<sup>12</sup> Orlitzky, Schmidt et Rynes, *Corporate Social and Financial Performance :A Meta-analysis*, p.p.4

sociale de l'entreprise est une charge que l'on doit veiller à éliminer dans un environnement de type capitaliste.

« When costs engaged to improve corporate social performance (CSP) exceed advantages, financial performance can be impaired. Firms which go far beyond their legal duties can then be handicapped in terms of international competitiveness. Conversely, firm which neglect certain stakeholders such as employees or the environment, resulting in a lower CSP, can enhance their financial performance. »<sup>13</sup>

Pour finir, c'est un lien PF-PS neutre qui a été trouvé par certains spécialistes: il n'existe aucune relation qu'elle soit positive ou négative entre les performances financières et les performances sociales. Ullman (1985) l'un des tenants de cette approche explique que le grand nombre de variables intervenant dans l'analyse du lien PF-PS rend difficile une éventuelle *relation directe* entre les deux types de performances : un éventuel lien proviendrait du pur hasard. Mc Williams et Siegel (2000) ont prouvé à leur tour que lorsqu'on introduit des variables de précision (*accurate variables*) comme l'ampleur de la recherche et du développement (*research and development intensity*) dans les modèles économétriques, tous les signes d'une quelconque relation PF-PS disparaissent.

A titre récapitulatif, on dénombre « 127 études sur le sujet, publiées sous forme d'articles ou de livres depuis les premiers travaux de Moskowitz (1972). Dans 109 des 127 études, les performances sociales ont été traitées comme une variable indépendante prédisant les performances financières.» (Margolis et Walsh, 2003). Margolis et Walsh (2003) ont conclu que parmi les 109 des 127 études, la moitié (54) détermine la relation PF-PS comme positive, 20 montrent des résultats mixés et 28 études reportent des relations non significatives. Seulement 7 études ont noté une relation négative. Comme on peut le constater la majorité des résultats ont tendance à déceler une relation PF-PS plutôt positive. Néanmoins Garcia-Castro, Ariño et Canela (2006b) expliquent que cette relation reste loin d'être parfaitement établie dans la littérature et ne fait pas

---

<sup>13</sup> Orlitzky, Schmidt et Rynes, *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, p..5

encore l'objet d'un consensus. Selon eux, cette hétérogénéité des résultats s'explique tout d'abord par une hétérogénéité des mesures de performances sociales difficiles à évaluer. Ces derniers expliquent par la suite que le changement de la relation PF-PS selon les circonstances n'est pas toujours évident à traduire au moyen de variables de contrôle. Pour finir, ils pointent du doigt la différenciation entre le court - terme et le long - terme qui n'est pas toujours prise en compte dans l'analyse de la relation entre les PS et les PF.<sup>14</sup>

Une fois la question du signe de la relation entre les performances sociales et les performances financières posée, il est important de s'interroger sur le sens de sa causalité. Deux principales théories s'opposent à ce sujet. La première est la théorie des ressources supplémentaires « *slack resources theory* » et l'autre celle de des bonnes pratiques de gestion « *good management theory* » comme les appellent Waddock et Graves (1997). Selon la « *slack resources theory* », la corrélation positive entre les PF et les PS se traduit comme suit : ce sont les bonnes performances financières qui ont un impact positif sur les performances sociales de l'entreprise. Lorsqu'elle a de bonnes performances financières, l'entreprise peut décider d'investir les ressources supplémentaires qu'elle a générées dans sa responsabilité sociale ce qui permet d'améliorer ses performances sociales.

« [...] Prior corporate financial performance (CFP) is directly associated with subsequent corporate social performance (CSP). Prior high levels of CFP may provide the slack resources necessary to engage in corporate social responsibility and responsiveness (Ullmann 1985; Waddock and Graves 1997). Because CSP often represents an area of relatively high managerial discretion, the initiation or cancellation of voluntary social and environmental policies may, to a large extent, depend on the availability of excess funds (McGuire et al. 1988). »<sup>15</sup>

Par contre, dans la théorie des bonnes pratiques de gestion, c'est plutôt une bonne responsabilité sociale qui engendre de meilleures performances financières. Cette perspective provient de la « *instrumental stakeholder theory* » de Jones (1995). En effet,

<sup>14</sup> Voir en annexe un tableau récapitulatif des résultats empiriques trouvés.

<sup>15</sup> Orlitzky, Schmidt et Rynes, *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, p.3

une entreprise socialement responsable aura des relations privilégiées avec ses parties prenantes et améliorera ainsi ses PF. Cette dernière peut accéder facilement à une main d'œuvre qualifiée et réduire par conséquent ses coûts d'exploitation d'où une amélioration de sa rentabilité (signes de meilleures PF). Pour faire référence à McGuire et al. (1988), on peut citer une panoplie d'avantages que procurent de bonnes actions sociales : la hausse de la productivité des employés, une bonne réputation auprès des clients, un accès facile aux bailleurs de fonds.

Comme nous venons de le voir, la relation PF-PS ne fait pas encore l'objet d'un consensus. Elle peut être soit positive, négative ou neutre. Dans les deux derniers cas cela peut se traduire par un éventuel arbitrage auquel doit faire face les entreprises. Les IMF peuvent être évidemment confrontées à ce problème. Avant de vérifier de l'existence de cet arbitrage (*trade-off*), nous allons nous attarder sur un débat, propre au secteur de la microfinance à savoir le « schisme de la microfinance ».

## CHAPITRE III

### LE « SCHISME DE LA MICROFINANCE »

Le débat ouvert sur la manière dont la microfinance contribue à éradiquer la pauvreté dans les pays en développement va donner lieu à une opposition contrastée entre deux courants de pensée que Jonathan Morduch va qualifier de « *microfinance schism* »<sup>16</sup>. Chaque position diffère sur la manière de fournir les services de microfinance (ONG versus banques commerciales), sur la technologie à être utilisée (approche de service financier ou *minimaliste* versus approche de service intégrée), et pour finir sur les méthodes d'évaluation des performances. L'objet de ce chapitre est d'exposer ce débat en présentant chacune des différentes théories.

D'un côté, on a ainsi les « Welfaristes » composés essentiellement d'institutions solidaires comme des ONG ou des coopératives et qui considèrent la MF comme étant un moyen clé pour réduire la pauvreté des plus pauvres. On retrouve ici des IMF comme la célèbre Grameen Bank dont le succès a été souligné par l'octroi du *Prix Nobel de la Paix 2006*, conjointement avec son créateur Mohammad Yunus. On peut citer également les programmes de bancarisation des villages élaborés par FINCA (Foundation of International Community Assistance) en Amérique latine, et plus récemment en Afrique et en Asie.

De l'autre côté, on retrouve les « Institutionnalistes », principalement des institutions commerciales qui considèrent la microfinance comme un produit financier visant à renforcer le rôle du secteur financier des PED. Comme exemple, on peut citer la Bancosol en Bolivie (ancienne ONG qui s'est revêtue d'un caractère à but lucratif) ainsi que la Banque Rakyat d'Indonésie (la BRI).

---

<sup>16</sup> Morduch, J « The Microfinance Schism », *World development*, vol28, pp617-629, 2000

### **3.1 L'approche du « bien-être » (*welfarist approach*)**

On l'appelle aussi Approche de « crédit dirigé » (*Directed Credit Approach*). Les partisans de ce courant de pensée perçoivent la MF comme faisant partie d'un programme intégré de lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité et d'amélioration du bien être des populations pauvres. En plus de fournir des services financiers, cette approche favorisait l'octroi de services non financiers comme la formation et l'assistance technique aux micro- entrepreneurs, l'alphabétisation etc. C'est cette vision qui prévalait dans les années 80.

Basée sur une logique de dons (les taux d'intérêt étaient même inférieurs à ceux du marché) et de dépendance des bénéficiaires, cette approche a engendré des taux d'arriérés ainsi que des coûts de fonctionnement très importants conduisant à la disparition progressive de nombreux programmes de micro-crédit. Parallèlement à ces problèmes de mauvaises performances financières, un renouveau de pensée économique et financière apparaît, caractérisé par une volonté de libéralisation des marchés financiers. Face à cette double évolution, la « *Welfarist approach* » a fait l'objet de nombreuses critiques à partir des années 70 et surtout dans les années 1980 pour devenir peu à peu minoritaire.

Les tenants de l'approche de bien-être utilisent des « *welfare studies* » (également dénommées « *household studies* ») pour évaluer l'efficacité des programmes de micro-crédit. Le but recherché est de mesurer l'impact du micro-crédit sur les conditions de vie des populations cibles. On veut évaluer la situation avant et après l'adhésion à l'IMF. On s'intéresse alors à l'évolution du niveau de revenus, de nutrition et d'éducation des pauvres ainsi qu'à l'accès des services de santé et d'assurance. Cependant les Institutionnalistes reprochent à ce type d'études d'être trop subjectives et d'engendrer des coûts trop élevés en plus des difficultés méthodologiques qu'elles peuvent rencontrer.

### **3.2 L'approche « institutionnaliste » (*institutionalist approach*)**

Cette approche qu'on qualifie également d'« approche de marché financier » fait son apparition en réponse aux critiques émises sur la précédente. Elle inscrit les programmes de micro-crédit à l'intérieur d'une logique de marché. Conscients de la capacité limitée des donateurs à répondre à la demande massive de micro-crédits, les tenants de ce courant basent leurs initiatives sur deux caractéristiques essentielles : une volonté de *massification* du crédit ainsi qu'une volonté de *pérennisation* des institutions. Dans le but de développer des IMF pérennes et commerciales, ces programmes prônent l'autosuffisance et la viabilité financière des institutions. Cela se traduit par des taux d'intérêts parfois très élevés qu'on impose aux clients, justifiés par les coûts élevés de transaction relatifs à tout micro-crédit.

L'objectif recherché n'est pas focalisé sur l'amélioration du bien être en général des pauvres, mais plutôt sur l'amélioration de l'accès aux services financiers de la catégorie des pauvres spécifique que constituent les exclus du secteur bancaire traditionnel. À l'intérieur de ce nouveau courant, on distingue deux grandes tendances :

D'un côté, on a le processus d'*upgrading* des programmes de micro-crédit : un processus de réglementation des organisations spécialisées dans le micro-crédit apparaît dans certains pays comme le Pérou, la Bolivie. Des ONG abandonnent progressivement leur statut d'« Organisation Sans But Lucratif » au profit de celui de « Société Anonymes » (S.A). Elles deviennent ainsi de véritables institutions financières réglementées. D'un autre, on a le processus de *downgrading* des programmes de micro-crédit : des banques commerciales traditionnelles à la recherche de nouveaux clients octroient directement du crédit aux micro-entrepreneurs ou prennent des participations dans les IMF.

En ce qui concerne l'évaluation des programmes de micro-crédit les institutionnalistes trouvent qu'il est préférable de recourir à des proxys<sup>17</sup>. Par conséquent, ils procèdent plutôt à des « *institutional studies* ». Comme selon eux, bonne santé financière et intérêt porté aux pauvres (ainsi qu'un impact positif sur ces derniers) vont de pair, ils vont s'intéresser essentiellement à des variables de marché à savoir le nombre de pauvres touchés, le degré d'autosuffisance financière, la rentabilité, la qualité des services offerts, etc. L'accent est ainsi mis sur l'institution elle-même au détriment de sa clientèle. Les Welfaristes à leur tour émettent des critiques sur la non-prise en compte de l'effet du micro-crédit sur les pauvres.

De nos jours, ce modèle préconisé par les Institutionnalistes semble s'imposer mais ne fait pas encore l'unanimité. Il est soutenu par des organisations internationales telles que la Banque Mondiale, les Nations Unies, le CGAP (*Consultative Group to Assist the Poorest*), pour ne citer que ceux-là.

Comme nous pouvons le constater, le débat entre Welfaristes et Institutionnalistes est loin d'être clos malgré leur objectif commun qui est de réduire la pauvreté « en incluant les exclus » (Bhatt, 1997). On aurait dit *deux nations divisées par une langue commune* (Woller, Gary et Dunford, 1999). Si les Welfaristes, soucieux de servir les populations les plus démunies mettent l'accent sur la profondeur de la portée (*depth of outreach*), les institutionnalistes, à la recherche de la viabilité financière vont préférer plutôt s'attarder sur la grandeur de la portée (*breadth of outreach*).

Dès lors on se demande si cette vision dichotomique de la microfinance a sa raison d'être. Est-ce que les « *best practices* » préconisées par le camp institutionnaliste sont les seules et uniques méthodes de gestion de ces systèmes financiers décentralisés. Selon M. Otero et E. Rhyne, praticiennes de la MF, ces deux approches constituent *les deux extrémités d'un spectre à l'intérieur duquel différentes modalités de programmes de micro-crédit s'inscrivent* (Otero & Rhyne 1994). Par conséquent, Il n'y aurait pas un modèle unique de microfinance qui est susceptible de résoudre les différents problèmes

---

<sup>17</sup> Un proxy est un indicateur de résultats auquel il est fait recours lorsque celui-ci ne peut être mesuré directement.

de développement des populations pauvres à travers le monde, pour reprendre les mots de N. Bhatt. Bhatt poursuit d'ailleurs en soulignant qu'il existe bel et bien une place pour les différentes sortes de programmes de micro-crédit [...]. Ce point de vue est également partagé par Woller, Dunford et Warner (Woller, Dunford et Warner, 1999).

Une chose est certaine, le défi actuel des IMF (qu'elles soient à tendance commerciale ou sociale) consiste à trouver un juste équilibre entre rentabilité financière satisfaisante et le maintien de la mission sociale de l'organisation qui constitue leur raison d'être. C'est de ce sujet dont il sera question dans la prochaine section.

## CHAPITRE IV

### LA STRATÉGIE D'UNE IMF : UN ÉQUILIBRE À TROUVER

Nous allons clore notre revue de littérature avec ce chapitre qui dévoile les éléments stratégiques que doivent adopter une IMF pour atteindre ses objectifs aussi bien financiers que sociaux.

Comme nous l'avons déjà mentionné, une IMF se caractérise par *la dualité de ses objectifs* : sociaux, dans la mesure où elle veut contribuer au développement, à la lutte contre la pauvreté et financiers car elle veut atteindre une certaine rentabilité afin de pouvoir continuer ses activités. On peut définir la stratégie d'une IMF, comme un équilibre à trouver entre ces objectifs, lequel équilibre peut différer d'une institution à une autre. On peut ainsi caractériser deux pôles de la manière suivante : à une extrémité, on trouve les IMF qui mettent l'accent sur la mission sociale, en faisant abstraction des « concessions » que peuvent entraîner la recherche de l'équilibre financier. À l'autre extrémité, on a plutôt des IMF dont la logique est la suivante : il n'y a de sens à fournir des services financiers que si l'on peut le faire de manière durable, sans quoi on ne saurait gagner la confiance des clients, Boyer et Hajdenberg (2006). En raison de cela, elles s'apparentent plus à des banques commerciales qu'à des programmes sociaux.

Si jusque là, on a mentionné essentiellement deux objectifs auxquels sont confrontées les IMF, il existe néanmoins un troisième qui est l'impact que peuvent avoir ces banques des pauvres, Zeller et Meyer (2006). Selon ces derniers, la meilleure stratégie que puisse avoir une institution de microfinance est de concilier ses trois grands

objectifs stratégiques à savoir *la portée* (atteindre un nombre important de clients), *la viabilité financière* (construire une organisation viable pour être apte à continuer dans la durée) et pour finir *l'impact* (apporter à chaque client un service correspondant à ses besoins et lui donnant satisfaction, tout en maintenant un ciblage spécifique). Ils illustrent ce fait par un « triangle de la microfinance ». <sup>18</sup> Le concept derrière ce triangle est que l'institution de microfinance doit essayer d'atteindre simultanément ses trois objectifs qui peuvent faire l'objet de complémentarités comme de tensions.

#### **4.1 Complémentarité et renforcement mutuels entre les trois objectifs.**

Il peut exister une synergie entre ces trois objectifs propres à la microfinance. Par exemple, si l'impact sur les clients est bon, de plus en plus de personnes seront désireuses de devenir clientes d'où une augmentation de la portée. Un impact satisfaisant sur les clients montre que leur demande de crédit a été porteuse et génératrice de revenus, par conséquent il y aura de fortes volontés et capacités de rembourser les micro-crédits. Cette croissance permettra des économies d'échelle, renforçant la viabilité financière. La bonne santé financière séduit les bailleurs de fonds et permet d'acquérir davantage de financement, ce qui renforcera encore plus la croissance. Plus l'IMF montrera de bons signes de pérennité, plus les clients voudront y adhérer (surtout les épargnants). De bons résultats financiers permettent d'avoir suffisamment de fonds pour lancer par exemple de nouveaux produits, et donc renforcer l'impact.

Si on part plutôt d'une bonne viabilité financière, les potentiels clients peuvent percevoir ces résultats satisfaisants comme un indicateur de pérennité de l'IMF. Par conséquent, ils seront influencés à prolonger leur utilisation des services de l'institution. Une meilleure viabilité peut avoir ainsi un impact positif sur la portée. Cet impact est d'autant plus amplifié dans la mesure où les potentiels clients, rassurés et confiants peuvent épargner davantage en toute sécurité. D'un autre côté, en recherchant la viabilité financière, les IMF se voient forcer de prêter attention aux exigences de leurs clients, par ricochet, elles chercheront donc à améliorer leurs produits, leurs opérations et

---

<sup>18</sup> *The triangle of microfinance: financial sustainability, outreach and impact*, Zeller M. and R. Meyer. John Hopkins University Press, Baltimore and London (2002). Voir l'annexe B pour de plus amples détails.

leur portée. De meilleurs produits financiers vont générer à leur tour de meilleurs bénéfices économiques pour les clients et par conséquent un meilleur impact.

#### **4.2 Tension entre les objectifs, risques majeurs**

Bien que les dits objectifs stratégiques puissent être complémentaires, dans certains cas ils entrent en contradiction et peuvent être source de conflits et de risques. C'est à ce moment qu'apparaissent des arbitrages (*trade-off*) auxquels sont confrontées les institutions.

Il se pourrait que la priorité donnée à la portée et donc à la croissance quantitative puisse se faire au détriment de la qualité des services rendus et donc affecter l'impact. Si les efforts sont mis également sur la croissance et qu'ils ne s'accompagnent pas d'une bonne structuration de l'institution (formation du personnel, formalisation des procédures), cela peut créer un effet inverse : une crise de croissance qui s'accompagne d'une perte de contrôle de l'organisation et une dégradation des taux de remboursements. Enfin, si la priorité est donnée à l'atteinte de la viabilité financière, la tentation risque d'être forte de privilégier les prêts des montants de plus en plus élevés à des clients de moins en moins pauvres. Il y a là un risque de dérive par rapport à la mission originale de l'IMF et de plus un risque d'échec de stratégie qui pourrait ne pas correspondre au *savoir-faire* de l'IMF. Ce point illustre parfaitement le type d'arbitrage qu'on retrouve au cœur des débats du secteur de la microfinance et que nous essayerons d'élucider dans ce papier de recherche.

Il peut exister aussi un compromis à faire entre l'impact et la portée. En fait les IMF peuvent choisir de mettre l'accent sur le nombre des personnes qu'elles veulent toucher plutôt que le type de personnes. Ces dernières vont alors cibler un plus grand nombre de bénéficiaires, mais à condition qu'ils ne soient pas très démunis. Ainsi, ces banques des pauvres adapteront leurs services à une clientèle faisant partie de la catégorie *des moins pauvres* voire dans certains cas une clientèle constituée de propriétaires de petites et moyennes entreprises. Par conséquent, elles délaissent une fois de plus les plus nécessiteux. Ce choix pourrait s'expliquer par le fait qu'il existe encore

des doutes sur le pouvoir de la microfinance de sortir *les plus pauvres des pauvres* de leur extrême précarité.

Nous venons ainsi d'achever la revue de littérature inhérente à notre sujet. Les chapitres qui vont suivre vont faire l'objet de notre analyse de la relation qui lie les performances financières au degré de portée sociale. Cela nous donnera les éléments pour répondre à la problématique posée dans ce mémoire.

## CHAPITRE V

### CADRE DE LA RECHERCHE

La question de savoir si les institutions de microfinance peuvent atteindre la « *double bottom line* » (double objectif de résultat, financier et social) donne lieu à un débat polarisé qui ne cesse de se cristalliser au fil des années. En effet, un « degré de portée sociale » élevé qui fait référence à une clientèle très pauvre (à priori peu rentable) tendrait à mettre un frein à de bonnes performances financières et à la pérennité des IMF. Ces dernières peuvent donc être confrontées à un arbitrage (trade-off) entre les performances financières et le degré de portée sociale qui peut engendrer une dérive de mission.

Dans ce chapitre, nous débutons notre analyse de la relation qui lie les performances financières et le degré de portée sociale des institutions de microfinance afin de vérifier l'existence de ce fait. Nous présentons ainsi notre contexte méthodologique qui est celui de la zone UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine).

#### **5.1 Cadre d'analyse**

Le cadre d'analyse que nous avons choisi pour effectuer notre étude est celui de l'Afrique de l'Ouest, plus précisément la zone UEMOA<sup>19</sup> (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine) qui se compose de huit états membres à savoir le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Ces huit pays ont une monnaie commune, le franc CFA<sup>20</sup> d'où le nom « Zone Franc » pour désigner cette partie de l'Afrique.

Nous avons choisi ce cadre d'analyse car il se compose de PED. Comme nous l'avons mentionné en introduction la microfinance est un secteur porteur d'espoir dans

---

<sup>19</sup> L'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) est une organisation sous-régionale (créée en janvier 1994) qui a comme mission la réalisation de l'intégration économique des États membres, à travers le renforcement de la compétitivité des activités économiques dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé.

<sup>20</sup> 1\$ CAN équivaut à environ 500 FCFA.

ces pays pauvres où les politiques d'endettement ont pratiquement toutes échoué. Nous trouvons donc intéressant de savoir si au sein des pays où la microfinance joue un rôle primordial dans l'économie, les IMF arrivent à remplir leur double mission et ne se heurtent pas à un éventuel arbitrage entre rentabilité et portée sociale. Avant d'aller plus loin dans notre analyse, nous allons dresser un tableau du secteur de la microfinance dans la zone UEMOA.

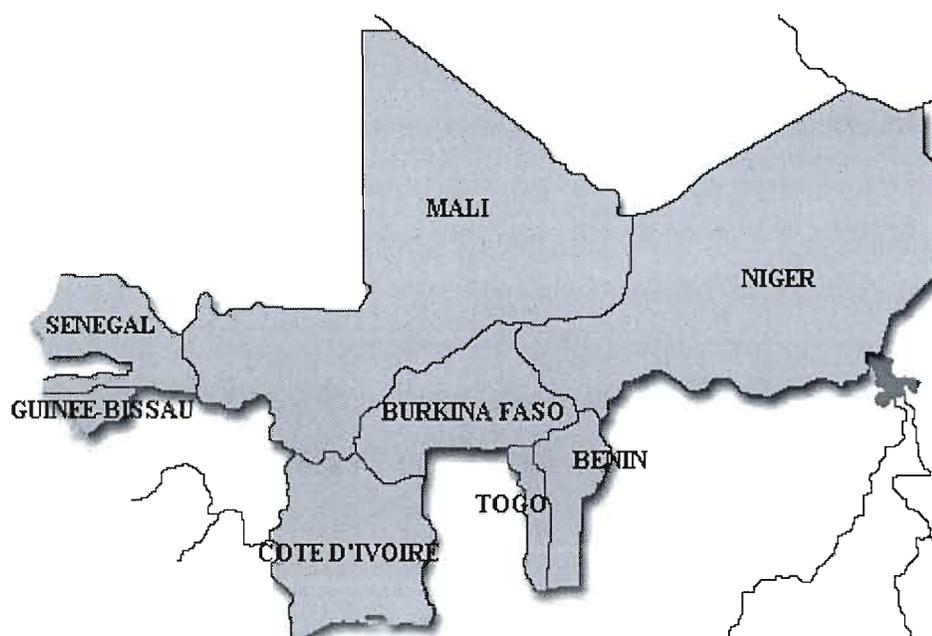
Le mouvement de la microfinance a pris naissance à partir de la crise bancaire des années 80, en s'inspirant d'une tradition séculaire de finance informelle. En effet, pour permettre à une frange importante de la population, qui se retrouvait en marge du système bancaire classique, d'accéder à des services financiers, la BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) a décidé de promouvoir de nouveaux intermédiaires financiers dont les systèmes financiers décentralisés ou institutions de microfinance.

Au cours des dix dernières années, le secteur de la microfinance a connu une forte expansion qui a été favorisée par l'adoption en 1993 de la loi PARMEC (Projet d'Assistance à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit). Elle a pour but de régir les activités de microfinance au sein de l'UEMOA en favorisant le développement des IMF de type mutualiste mais aussi en mettant en place une convention cadre pour les structures ou organisations non mutualistes exerçant néanmoins des opérations d'épargne ou de crédit.

Le nombre de SFD officiellement recensés dans l'UEMOA a ainsi été multiplié par six, pour se situer à 626, tandis que celui des points de services est passé de 1 136 en 1993 à 2 597 en 2003. Le nombre des bénéficiaires des services offerts par ces institutions est également en progression constante. De moins de 313 000 en 1993, il s'est établi à plus de cinq millions en décembre 2003, représentant près de 7 % de la population totale de l'Union et 15 % de la population active. A titre de comparaison, le taux de bancarisation dans l'UEMOA se situait à moins de 3 % à fin juin 2003. En outre, près de 44 % des bénéficiaires de services offerts par la microfinance sont des femmes. Au plan de l'intermédiation financière, les SFD ont enregistré un accroissement régulier

des dépôts de leur clientèle. Les ressources collectées sont estimées à FCFA 204,7 milliards à fin décembre 2003, contre FCFA 19,3 milliards à fin décembre 1994. Le montant des crédits distribués, établi à FCFA 19,4 milliards en 1994, a été multiplié par plus de dix, pour se situer à FCFA 200 milliards en 2003. Dans l'ensemble, 67 % des financements accordés ont une échéance de moins d'un an et sont orientés principalement vers les activités génératrices de revenus dans les secteurs du commerce, de la restauration et de l'agriculture. Par ailleurs, la qualité du portefeuille qui demeure au delà de la norme de 5 % généralement admise dans le secteur, s'est sensiblement améliorée depuis 2001, le ratio revenant à 7,2 % en 2003.

**Figure 1** Carte des pays membres de l'UEMOA



Superficie: 3 509 600 km<sup>2</sup>

Population: 80 340 000 habitants

Taux de croissance démographique: 3 pourcent

PIB nominal: 24 332,6 milliards F CFA

PIB réel (à prix constant): 18 458,8 milliards F CFA

Taux de croissance du PIB réel: 4,3 pourcent

Taux d'inflation annuel: 4,3 pourcent

Source: [www.uemoa.int](http://www.uemoa.int)

## **5.2 Description de l'échantillon**

### **5.2.1 Repérage des données**

Nous avons rencontré bon nombre de difficultés dans le repérage de nos données sur les IMF de ces pays africains car elles sont très limitées voire inexistantes. Néanmoins nous avons pu trouver des informations pertinentes par le biais du *MIX Market* (Microfinance Information Exchange Market)<sup>21</sup>. Les informations les plus récentes pour la plupart des institutions sélectionnées datent de 2002 à 2004. Donc notre analyse va se faire sur cette période de trois années.

### **5.2.2 Choix de l'échantillon**

Tous les pays qui appartiennent à la zone UEMOA sont représentés dans notre échantillon sauf la Guinée Bissau qui ne fait pas partie de la base de données du *Mix Market*. Nous avons pu sélectionner 48 IMF à partir de l'information disponible. Ces institutions de microfinance sont réparties comme suit :

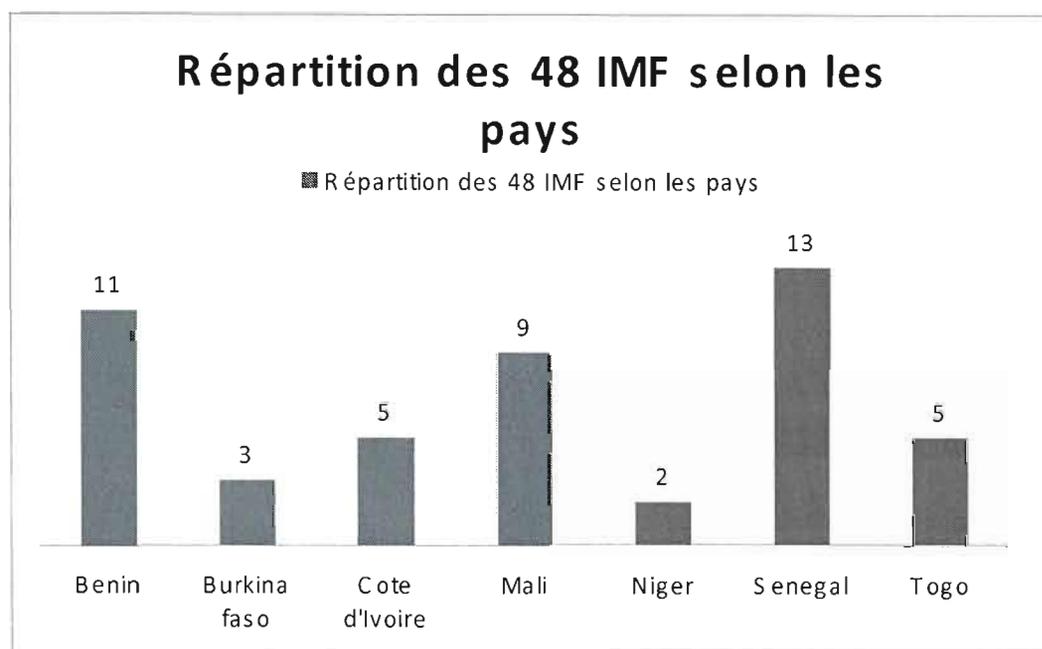
#### *Répartition selon les pays*

Les institutions de microfinance sont réparties inégalement selon les différents pays. Le Sénégal est le pays le plus représenté avec 13 institutions contre seulement deux pour le Mali, le pays le moins représenté.

---

<sup>21</sup> Le MIX est une ONG basée à Washington qui entend promouvoir l'échange d'information au sein du secteur de la microfinance. Le *MIX Market* est la plateforme d'information globale créée par le MIX sur, pour et par les IMF, les bailleurs de fonds, les prestataires de services et les programmes d'appui. Son adresse est ( [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org) )

**Figure 2** Répartition des 48 IMF selon les pays



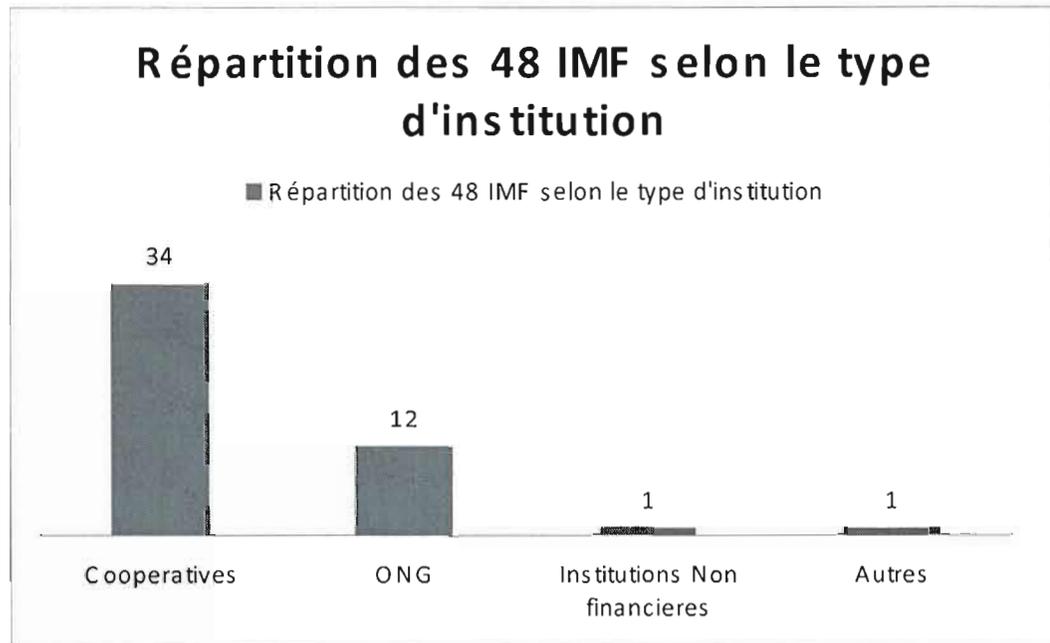
#### *Répartition selon le type d'institutions*

Les IMF sélectionnées appartiennent à quatre différents types d'institutions à savoir les coopératives, les ONG, les institutions financières et autres. Comme nous l'avons déjà mentionné, les coopératives d'épargne et de crédit sont le type d'institutions qui domine largement le marché de la microfinance en Afrique; on retrouve cette tendance dans notre échantillon avec 34 coopératives parmi les 48 IMF sélectionnées.

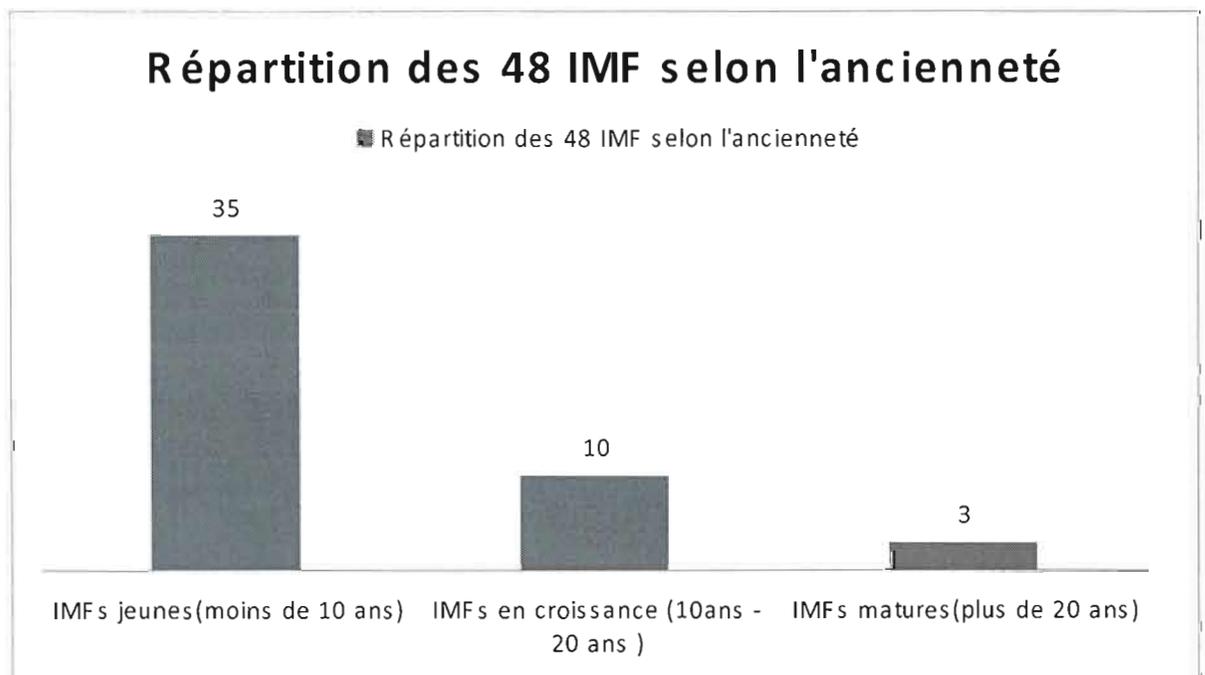
#### *Répartition selon l'ancienneté de l'IMF*

On a distingué trois catégories: les *IMF jeunes* pour celles qui ont moins de 10 ans d'existence, les *IMF en croissance* pour les institutions qui ont entre 10 ans et 20 ans d'existence, et pour finir les *IMF matures* pour celles qui sont créées depuis plus de 20 ans. Les *IMF jeunes* sont celles qui sont le plus représentées. On explique cela par le fait que le marché de la microfinance en Afrique a pris son essor à la fin des années 90.

**Figure 3 Répartition des 48 IMF selon le type d'IMF**



**Figure 4 Répartition des 48 IMF selon l'ancienneté**



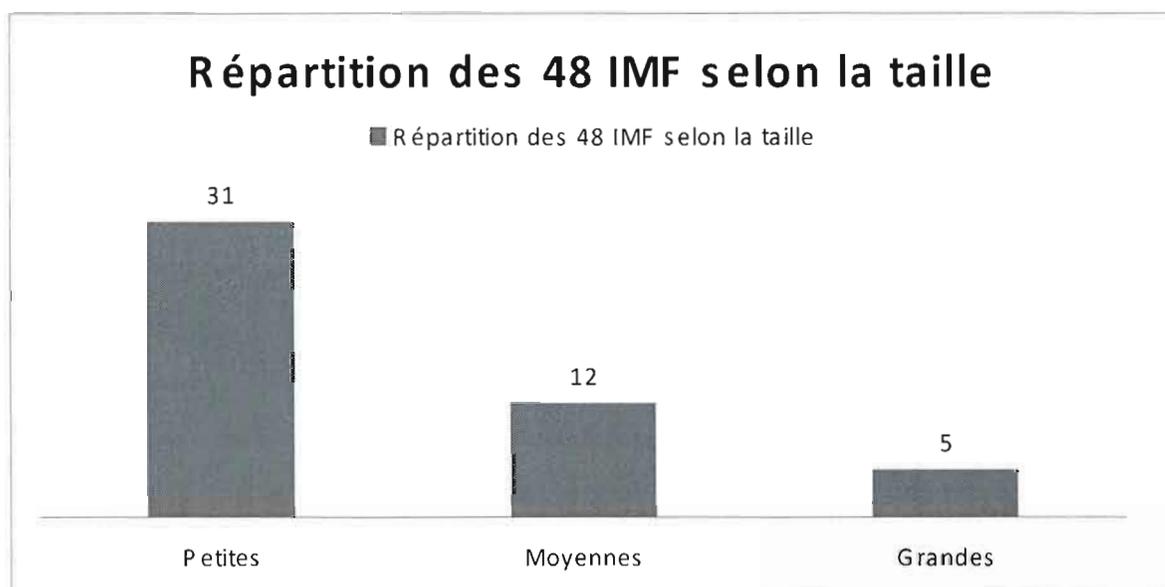
### Répartition selon la taille de l'IMF

Nous avons choisi le nombre d'emprunteurs comme indicateur de la taille d'une institution de microfinance. Les IMF ont été réparties selon trois catégories : *les petites* (moins de 10 000 emprunteurs); *les moyennes* (entre 10 000 et 30 000 emprunteurs) et *les grandes* (plus de 30 000 emprunteurs). Les plus petites sont les plus nombreuses.

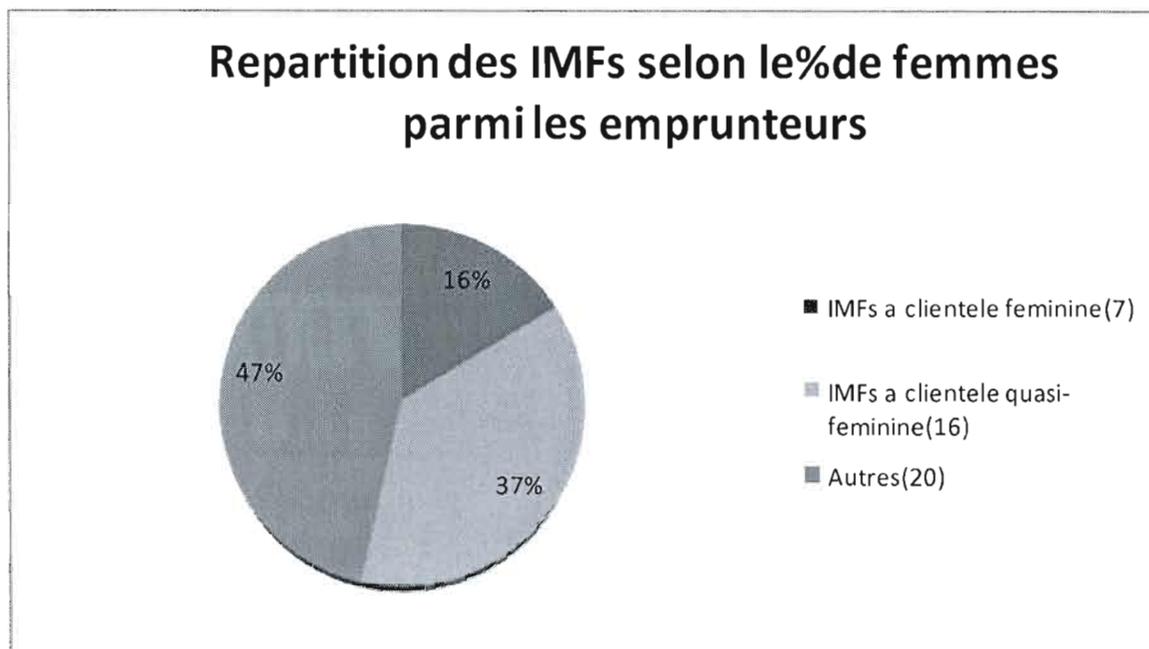
### Répartition selon le pourcentage de femmes parmi les emprunteurs

Les femmes font partie le plus souvent des populations les plus pauvres, surtout dans les pays en développement. Le pourcentage de femmes parmi les emprunteurs sera donc un des indicateurs du degré de portée sociale que nous allons utiliser. Nous avons pu avoir les données que pour 43 IMF. Trois catégories d'institutions ont ainsi été créées: *les IMF à clientèle féminine*, c'est à dire les IMF dont la totalité des emprunteurs sont des femmes, *les IMF à clientèle quasi-féminine*, les IMF dont le pourcentage des femmes parmi les emprunteurs varie de 99% à 65% et pour finir *les autres*, les institutions dont la clientèle féminine est de moins de 65%.

**Figure 5 Répartition des 48 IMF selon la taille**



**Figure 6 Répartition des 48 IMF selon le pourcentage d'emprunteurs femmes**



## CHAPITRE VI

### MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le chapitre précédent nous avons dressé notre contexte méthodologique qui est la zone économique ouest africaine. Dans le présent chapitre il sera question d'exposer les différents éléments qui vont encadrer notre recherche. Après avoir présenté le modèle sur lequel nous allons nous baser, nous exposerons le nôtre.

A partir de l'échantillon sélectionné, nous allons effectuer une analyse de la relation entre les performances financières (PF) et le degré de portée sociale (DPS) d'une institution de microfinance. Le lien qui existe entre ces deux concepts pourra nous permettre de confirmer l'existence ou pas d'un arbitrage auquel les IMF sont confrontées. Ainsi, une relation négative attesterait la présence d'un arbitrage conformément à *la théorie du Trade off* qui stipule que la prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises (meilleures performances sociales) implique des coûts financiers supplémentaires provoquant par conséquent un désavantage compétitif (Friedman, 1970), ce qui implique de moins bonnes performances financières. Par contre une relation positive peut laisser supposer une complémentarité et une relation neutre renvoie à l'un ou l'autre de ces deux faits.

Notre étude va se baser sur celle effectuée par D'Arcimoles et Trebucq (A et T) dans leur article *The corporate social performance – financial performance link : evidence from France* dans lequel ils analysent la relation entre les performances financières et les performances sociales d'une entreprise dans un contexte français. Ce document qui a été rédigé et accepté en 2002 dans le cadre de la conférence internationale de l'AFFI (Agence Française de Finances Internationales) a bénéficié du

support partiel du CER2D (Centre de recherche de développement durable) ainsi que de celui du AReSE (Agence de rating social et environnemental sur les entreprises).

Nous avons ainsi fait un parallèle entre la relation PF-PS au sein d'une entreprise et la relation PF- DPS au sein d'une IMF. En effet, dans notre recherche on veut vérifier si les IMF africaines peuvent réaliser conjointement leurs deux principaux objectifs ou si elles sont plutôt confrontées à un arbitrage. C'est ainsi que pour traduire les objectifs financiers nous utilisons les performances financières et pour les objectifs sociaux nous avons choisi la portée sociale plutôt que les performances sociales. En effet, la portée sociale se définit comme les efforts visant à étendre les services de microfinance aux populations, non desservies par les institutions financières (Lafourcade, Isern, Mwangi et Brown, 2005). Quant aux performances sociales elles se définissent plutôt comme les effets de l'institution sur les conditions sociales de ses clients : effet sur le niveau de vie (pauvreté), logement, santé, éducation, etc. (Lapenu, Zeller et Greeley, 2004). Par conséquent, la portée sociale plus précisément le degré de portée nous permet de mieux rendre compte des objectifs sociaux des IMF (fournir des services financiers aux populations défavorisées, exclus du système bancaire classique).

### **6.1 Modèle de référence**

A partir d'un échantillon de 99 entreprises françaises, A et T ont tenté de savoir s'il existe une relation entre les performances sociales d'une entreprise et ses performances financières, ainsi que le sens de la causalité qui les lie. Pour tester leurs hypothèses, ils ont estimé trois modèles. Les deux premiers modèles ont les mêmes spécifications que Waddock et Graves(1997) et le dernier modèle rend compte de la critique de Mc Williams et Siegel (2000).

### 6.1.1 Variables utilisées

#### *Indicateurs de performances sociales*

D’Arcimoles et Trebucq ont construit une moyenne pondérée à partir de cinq indicateurs de performances sociales qui sont notés par l’agence de rating AReSE. Ce sont : les relations avec les employés, l’environnement, les relations avec les actionnaires, la qualité du produit, les relations avec les clients et la communauté.

#### *Indicateurs de performances financières*

Les performances financières sont mesurées au moyen de trois variables comptables communément utilisées à ces fins : le rendement sur l’actif (ROA), le rendement sur les fonds propres (ROE), le ratio de flux de trésorerie sur les ventes. Toutes les données proviennent de la base de données « Worldscope».

#### *Variables de contrôle*

Les variables de contrôle sont la taille, mesurée par le total des ventes, l’actif total et le nombre d’employés et le risque mesuré par le ratio dette/capital total. En outre, pour tester la présence d’éventuels problèmes de spécification dans le modèle de Waddock et Graves(1997), A et T ont rajouté comme variable de contrôle la recherche et le développement mesurés par le ratio des dépenses en recherche et développement sur les ventes nettes.

### 6.1.2 La régression

D’Arcimoles et Trebucq ont testé leurs hypothèses au moyen de trois modèles. La première hypothèse qui fait référence à la théorie des ressources supplémentaires « *slack resources theory* » stipule que les bonnes performances financières ont un impact positif sur les performances sociales d’une entreprise.

Notre hypothèse 1 est donc :

*Hypothèse 1 : Des performances financières plus élevées aboutissent à de meilleures performances sociales, ceteribus paribus*

Le modèle économétrique correspondant, avec t= année 1999 est le suivant :

$$CSPt,i = f(PERFt-1,i, RISKt-1,i, SIZEt-1,i, INDi,) \quad (1)$$

avec:

$CSPt,i$  = proxy pour les performances sociales

$PERFt-1,i$  = performances financières pour l'année qui précède

$RISKt-1,i$  = proxy du risque de l'entreprise i pour l'année qui précède

$SIZEt-1,i$  = proxy de la taille de l'entreprise i pour l'année qui précède

$INDi$  = secteur industriel de l'entreprise i (variable binaire basée sur les codes *Euronext*)

Quant à la seconde hypothèse, elle est formulée à partir de la théorie des bonnes pratiques de gestion « *good management theory* » qui stipule que les performances sociales d'une entreprise ont un impact positif sur ses performances financières. Notre hypothèse 2 sera donc :

*Hypothèse2 : De meilleures performances sociales entraînent des performances financières plus élevées, ceteribus paribus*

Le modèle économétrique correspondant, avec t= année 2000 est le suivant :

$$PERFt,i = f(CSPt-1,i, RISKt-1,i, SIZEt-1,i, INDi,) \quad (2)$$

Selon McWilliams et Siegel (2000), la non-prise en compte de la variable « recherche et développement » dans le deuxième modèle entraîne des problèmes de spécification. Par conséquent A et T ont testé un troisième modèle en tenant compte de cette critique :

$$PERFt,i = f(CSPt-1,i, RDINTt-1,i, RISKt-1,i, SIZEt-1,i, INDi,) \quad (3)$$

avec :

$RDINTt-1,i$  = intensité en R&D de l'entreprise i pour l'année qui précède

Tous les modèles sont estimés par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO).

## **6.2 Le modèle d'analyse**

Comme énoncé précédemment, nous allons nous baser sur le modèle de référence pour créer notre modèle d'analyse de la relation PF-DPS. Rappelons que notre échantillon se compose de 48 IMF et que les données recueillies s'étendent sur trois années : de 2002 à 2004.

### **6.2.1 Variables utilisées**

#### *Indicateurs de portée sociale*

Les indicateurs de portée révèlent le nombre et le type de clients que l'IMF a pu atteindre. Dans cette analyse, nous nous intéressons au degré de portée sociale ou profondeur de la portée (*depth of outreach*), donc au type de clients visés plutôt qu'au nombre de clients qui ont été atteints. Au lieu de construire une moyenne pondérée d'indicateurs de performance sociale, nous allons utiliser deux proxys qu'on retrouve dans la littérature empirique (Cull, Kunt et Morbuch, 2007; Gonzalez et Rosenberg, 2006; Olivares-Polanco, 2003). Ils nous permettront ainsi de distinguer le niveau de pauvreté des clients. Ce sont :

- Le pourcentage des femmes parmi les emprunteurs

Comme les femmes font partie en général des plus pauvres, surtout en Afrique où elles représentent la majorité des analphabètes, le pourcentage des femmes parmi les emprunteurs peut être un indicateur du niveau de pauvreté. Plus le pourcentage est élevé, plus la population visée est pauvre et donc plus la portée est grande.

- Solde prêt moyen par emprunteur/PNB par habitant

C'est un autre indicateur qui tente de déterminer la profondeur de la portée. On veut savoir à quel point sont pauvres les clients touchés par l'IMF. Lorsque l'indicateur est <20%, la population atteinte est vraiment pauvre, elle fait partie de la catégorie *des plus pauvres des pauvres*. Par contre, quand il est >250%, le niveau de pauvreté de la cliente est plus modéré voire à la limite de la classe moyenne. Donc moins l'indicateur est élevé plus la portée est grande.

### *Indicateurs de performances financières*

Nous allons nous servir de trois variables comptables qui ont l'habitude d'être utilisées pour mesurer les performances financières d'une entreprise et par extension d'une IMF : le rendement sur l'actif (ROA), le rendement sur les fonds propres (ROE) comme A et T ainsi que l'autosuffisance opérationnelle(OSS). Une institution de microfinance est profitable et soutenable si elle a un rendement positif sur son actif et ses fonds propres et une autosuffisance opérationnelle supérieure à 100%. En microfinance, cela signifie par ailleurs que l'IMF a réussi à avoir un revenu net positif, en faisant abstraction du soutien des donateurs pour pallier à d'éventuelles pertes opérationnelles. Des valeurs plus grandes de ces trois mesures comptables font référence à des institutions plus performantes

### *Variables de contrôle*

Comme dans notre modèle de référence, nous allons considérer les variables de contrôle suivantes : la taille de l'institution, mesurée essentiellement par le nombre d'emprunteurs et le risque, mesuré par le PAR>30<sup>22</sup>. En effet, le PAR> 30 mesure la qualité du portefeuille qui reflète le risque de défaut de paiement sur les prêts et détermine les produits futurs et donc la capacité d'une institution à accroître sa portée et à être au service de ses clients existants. Plus le PAR>30 est faible plus la qualité du portefeuille est bonne.

Conformément à la critique de Mc Williams et Siegel (2000), D'Arcimoles et Trebucq ont rajouté comme variable de contrôle *la recherche et le développement*. Quant à nous, on inclura deux autres variables : l'âge et le type de l'institution (coopérative - crédit union vs non coopérative - crédit union) de l'IMF qui sont des données importantes à prendre en considération comme l'ont montré Cull, Kunt et Morduch(2007) et Olivares(2003).

---

<sup>22</sup> Voir tableau de statistiques descriptives

### 6.2.2 La régression

En effectuant cette régression, nous voulons savoir s'il existe ou pas un lien (positif, négatif ou neutre) entre les performances financières et le degré de portée sociale de l'IMF et détecter la présence d'un arbitrage. Conformément à notre modèle de référence, nous allons fixer deux hypothèses en supposant l'existence d'une relation entre les performances financières et le degré de portée sociale. Nous formulons ainsi notre première hypothèse en faisant référence à la théorie des ressources supplémentaires « *slack resources theory* » qui stipule l'impact positif des bonnes performances financières sur les performances sociales d'une entreprise. Notre hypothèse 1 est donc :

*Hypothèse 1 : Des performances financières plus élevées aboutissent à un meilleur degré de portée sociale, ceteribus paribus*

En vue de tester cette hypothèse, nous allons effectuer une régression multiple en incluant des retards (lags) comme dans le modèle de référence pour faire face au problème d'endogénéité. L'endogénéité suppose l'existence de variables dans le terme d'erreur qui soient corrélées avec les variables explicatives jusqu'alors supposées exogènes. Cette corrélation fausse l'hypothèse d'orthogonalité des résidus, ce qui biaise les coefficients de ces variables exogènes. Pour corriger ce biais, il faut trouver des variables instrumentales qui doivent d'une part être corrélées avec les variables suspectées d'endogénéité et d'autre part, qui doivent être strictement orthogonales à l'écart aléatoire (Baltagi, 1995). Par ailleurs, il ne faut pas que ces variables instrumentales soient directement corrélées avec la variable dépendante. Nous avons donc adopté, comme A et T la solution théorique préconisée qui consiste à prendre comme variables instrumentales, les variables suspectées d'endogénéité retardées d'une période. Nous aurons donc seulement deux années pour chaque IMF. Vue ce nombre limité de période et d'IMF, nous allons avoir recours à un *pooling* de nos données. On va donc supposer qu'il n'y a pas d'effets spécifiques de temps. C'est ainsi que notre modèle

devrait comprendre 96 observations (48 IMF observées sur deux années consécutives). Nos estimations seront plus précises d'où un modèle plus robuste.

Pour tester l'hypothèse 1 on considère comme variable dépendante les indicateurs du degré de portée sociale à savoir le pourcentage des emprunteurs femmes et le solde de prêt moyen/PNB par habitant. Quant à la variable indépendante, elle sera à tour de rôle, l'autosuffisance opérationnelle, le rendement sur l'actif et le rendement sur les fonds propres. Nous contrôlerons également le type, la taille, l'âge et le risque, comme nous l'avons énoncé auparavant.

Le modèle économétrique correspondant à notre analyse, avec  $t = 2004$  et  $2003$  et  $i = 1$  à  $48$  est :

$$\text{PORTEEt}_{t,i} = f(\text{PERF}_{t-1,i}, \text{RISK}_{t-1,i}, \text{TAILLE}_{t-1,i}, \text{AGE}_{t-1,i}, \text{TYPE}_{t,i}) \quad (4)$$

avec:

$\text{PORTEEt}_{t,i}$  = proxys pour le degré de portée sociale (PEF : pourcentage femme emprunteur et SPMPNB : solde de prêt moyen /PNB par habitant)

$\text{PERF}_{t-1,i}$  = performances financières pour l'année qui précède

$\text{RISK}_{t-1,i}$  = proxy du risque de l'IMF  $i$  pour l'année qui précède (  $\text{PAR} > 30$ : portefeuille à risque  $> 30$ )

$\text{TAILLE}_{t-1,i}$  = proxy de la taille de l'IMF  $i$  pour l'année qui précède (nombre d'emprunteurs pour l'année qui précède)

$\text{AGE}_{t-1,i}$  = âge de l' IMF  $i$  pour l'année qui précède

$\text{TYPE}_{t,i}$  = type de l'institution ( variable dichotomique : coopérative ou pas coopérative)

Quant à la seconde hypothèse, on la formule en nous basant sur la théorie des bonnes pratiques de gestion « *good management theory* », comme dans notre modèle de référence. Notre hypothèse 2 sera donc :

*Hypothèse2 : Un meilleur degré de portée sociale entraîne des performances financières plus élevées, ceteribus paribus*

Cette seconde hypothèse sera testée de la même manière que la première mais en utilisant cette fois- ci les mesures de performances financières comme variable dépendante et les indicateurs du degré de portée sociale comme variable indépendante. Les variables de contrôles resteront donc les mêmes.

Le modèle économétrique correspondant à notre analyse avec  $t = 2004$  et  $2003$  et  $i = 1$  à  $48$  est :

$$\text{PERF}_{t,i} = f(\text{PORTEE}_{t-1,i}, \text{RISK}_{t-1,i}, \text{TAILLE}_{t-1,i}, \text{AGE}_{t-1,i}, \text{TYPE}_{t,i}) \quad (5)$$

Tous les modèles seront estimés par moindres carrés généralisés (MCG) au moyen du logiciel STATA plutôt que par moindres carrés ordinaires (MCO) comme nous avons inclus des données en panel dans nos modèles.

**Tableau 1** Statistiques descriptives

Caractéristiques De l'IMF	Définition	Abréviation	Moyenne	Minimum	Maximum
AGE	Age de l'IMF en années	AGE	7,875 n=144	3	28
Type	Les IMF de type coopératif par opposition à celles qui ne le sont pas	TYPE	0,728 n=144	0	1
Taille	Taille selon le nombre d'emprunteurs	TAILLE	13017,83 n=126	58	126470

Portée et Ciblage des pauvres	Définition	Abréviation	Moyenne	Minimum	Maximum
Solde prêt moyen par emprunteurs /PNB par habitant	Solde moyen de prêt par emprunteur / PNB par habitant	SPMPNB	182,158 n= 126	4,59	2018
Pourcentage d'emprunteurs femmes	Nombre d'emprunteurs actifs femmes/ Nombre d'emprunteurs actifs,	PEF	66,76 n= 114	24,4	100

Rentabilité	Définition	Abréviation	Moyenne	Minimum	Maximum
Rendement sur l'actif	Résultat opérationnel ajusté, après impôts/ Montant moyen de l'actif	ROA	0,182 n=116	-35,26	20,14
Rendement sur les fonds propres	Résultat opérationnel ajusté, après impôts/ Montant moyen des fonds propres	ROE	-0,341 n=116	-464,25	301,97
Autosuffisance opérationnelle	Produits financiers/ (Ch. financières + Dot. nettes aux Prov. pour prêts irrécouv. + Ch. d'exploitation)	OSS	108,428 n=133	10,48	297,73
<b>Risques</b>					
Portefeuille à risque >30 jours: PAR>30	Capital restant dû pour prêts avec montants échus > 30 jours/ Encours brut de prêts	RISK	5,995 n= 99	0	72,71

## CHAPITRE VII

### ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce dernier chapitre du mémoire, nous allons dans un premier temps analyser les résultats obtenus à partir de nos modélisations et par la suite nous les discuterons afin de répondre à la problématique posée dans ce mémoire qui est de savoir si les IMF sont confrontées à un arbitrage entre performances financières et portée sociale ainsi que du bien fondé d'une éventuelle dérive de mission.

#### 7.1 Corrélation entre les variables

Avant de procéder à l'analyse de la régression nous avons calculé les coefficients de corrélation afin de nous donner un premier aperçu de la relation qui peut exister entre nos différentes variables.

**Tableau 2** Tableau des corrélations entre les différentes variables

	OSS	ROA	ROE	PEF	SPMPNB	RISK	TAILLE	AGE	TYPE
OSS	1								
ROA	<b>0,776***</b>	1							
ROE	<b>0,389***</b>	<b>0,4***</b>	1						
PEF	-0,31	-0,244	0,115	1					
SPMPNB	-0,081	0,131	0,109	<b>-0,08**</b>	1				
RISK	<b>-0,20*</b>	- <b>0,45***</b>	0,074	-0,039	0,023	1			
TAILLE	0,051	0,048	0,045	-0,25	-0,105	-0,068	1		
AGE	0,102	0,068	0,177	0,033	0,010	0,031	<b>0,534***</b>	1	
TYPE	0,082	<b>0,320**</b>	0,041	-0,04	<b>0,376***</b>	0,102	-0,063	0,066	1

*En gras, les coefficients de corrélation significatifs, \*\*\* à 1 %, \*\* à 5%, \* à 10 %.*

Les différentes mesures de performances financières à savoir le ROA, le ROE et le OSS sont toutes positivement liées entre elles (les coefficients de corrélation qui sont très significatifs vont de 0,352 à 0.849). Les deux indicateurs du degré de portée sociale sont par contre négativement liés (coefficient de corrélation négatif :-0,45). Cela se justifie par le fait qu'un meilleur degré de portée sociale est associé à un pourcentage de femmes emprunteurs plus élevé mais par contre un solde de prêt moyen /PNB moins élevé. A première vue, il semblerait exister une relation linéaire neutre entre les performances financières et le degré de portée. En effet, nous n'avons pas trouvé de coefficients de corrélations significatifs entre les différents indicateurs de performances financières et ceux du degré de portée sociale. La régression nous permettra de tester si ces premiers résultats sont suffisamment robustes.

## **7.2 Analyse des résultats obtenus**

Le but de l'analyse de la régression est de détecter l'existence d'une relation entre les performances financières et le degré de portée sociale. Cela nous permettra de déterminer l'impact de l'un de ces concepts sur l'autre et de savoir si les IMF sont confrontées à un arbitrage ou pas, pour répondre à la problématique posée dans ce mémoire. Lorsque nous testons notre première hypothèse, nous obtenons les résultats présentés dans le tableau 3.

Lorsqu'on se sert du pourcentage de femmes emprunteurs comme indicateur du degré de portée sociale, la P-value ( $\text{Prob} > \chi^2$ ) est inférieure à 0,05, le seuil de significativité choisi. Par conséquent les modèles sont significatifs dans l'ensemble et on rejette notre hypothèse nulle. On ne peut donc affirmer que de meilleures performances financières se traduisent par un meilleur degré de portée sociale et donc une portée plus profonde. L'impact des PF sur le DPS n'est pas positif, mais il n'est pas pour autant négatif car nous n'avons trouvé aucun coefficient significatif qui peut l'attester. Il existe aucune relation significative entre les indicateurs de DPS et les mesures de PF.

**Tableau 3 Régressions avec les indicateurs du DPS comme variable dépendante**

	PEF			SPM PNB		
ROA		-0,294			3,346	
ROE			0,096			0,489*
OSS	-0,804			-0,838*		
RISK	-0,007	-0,034	0,665	1,147	1,690	0,902
TAILLE	-0,008	<b>-0,008*</b>	<b>-0,607**</b>	-0,009	-0,008*	-0,002
AGE	1,275	1,196	1,071	9,308	8,577	7,103
TYPE	<b>-28,614*</b>	<b>-27,822*</b>	<b>-27,861*</b>	-16,869	-7,892	36,079
Constante	<b>73,204***</b>	<b>66,566***</b>	<b>69,304***</b>	5,484	85,856	109,08
Prob>chi <sup>2</sup>	0,045	0,041	0,044	0,269	0,340	0,212
R:	0,213	0,848	0,828	0,091	0,100	0,045

*En gras, les coefficients significatifs, \*\*\* à 1 %, \*\* à 5%, \* à 10 %.*

Les variables qui jouent un rôle important dans la détermination du pourcentage de femmes emprunteurs sont la taille et le type. Ainsi, la taille de l'IMF a un impact négatif sur son désir de servir une clientèle féminine. Les plus grandes IMF (celles qui ont le plus d'emprunteurs) tendraient à être moins soucieuses de servir une clientèle féminine d'où une dérive de mission qu'on observe au fur et à mesure que l'IMF s'agrandit. En effet, ces dernières se dirigent vers un marché cible supérieur et s'éloignent des populations vulnérables. Parallèlement, A et T ont également trouvé la taille comme seule variable qui puisse influencer les performances sociales de l'entreprise, mais positivement. Quant au lien PEF/TYPE négatif, il signifie que les coopératives seraient moins portées sur une clientèle féminine que les autres types d'IMF.

Lorsqu'on se sert plutôt du solde de prêt moyen/ PNB par habitant comme indicateur du degré de portée sociale, la P-value (Prob>chi<sup>2</sup>) est largement supérieure à 0,05. Par conséquent on ne rejette pas notre hypothèse nulle et les modèles ne sont pas

également significatifs dans l'ensemble. Les faibles valeurs des  $R^2$  confirment ce fait. Les modèles pour lesquels on se sert du SPMPNB comme proxy du DPS ont un faible pouvoir explicatif.

Les tests sur notre seconde hypothèse ont donné les résultats présentés dans le tableau 4. Lorsqu' on utilise l'OSS et le ROE comme mesures de performances financières, les P-value des modèles sont largement supérieures à 0,05. Par conséquent, on ne peut rejeter l'hypothèse nulle et les modèles ne sont pas également significatifs dans l'ensemble. Par contre quand on se sert du ROA comme indicateur de PF, la  $\text{Prob}>\chi^2$  est inférieure à 0,05. On rejette donc l'hypothèse nulle qui stipule que de meilleures performances financières engendrent un meilleur degré de portée sociale. De bonnes performances financières n'ont donc pas un impact positif sur le degré de portée sociale. Cet impact n'est pas néanmoins négatif car nous n'avons pas trouvé de coefficients significatifs qui l'attestent. Parallèlement, A et T rejettent l'hypothèse nulle que de meilleures performances sociales engendrent de meilleures performances financières et trouvent un impact négatif des CSP sur le ROE.

Nous avons détecté le risque comme seule variable qui puisse fortement influencer les performances financières de l'IMF (coefficient négatif significatif à 1%). Cette relation négative atteste qu'un portefeuille à risque plus élevé (la mesure de risque utilisée) mettrait un frein à de bons résultats financiers. Les IMF peuvent donc se préoccuper d'améliorer ce portefeuille à risque afin d'assurer leur pérennité.

Cela dévoile l'existence d'un arbitrage entre l'amélioration du portefeuille à risque (qui sous entend la recherche de meilleures performances financières) et un meilleur ciblage des populations plus pauvres (synonyme d'un meilleur degré de portée sociale). En effet, en cherchant à minimiser le risque, les IMF écartent les populations les plus démunies car elles seraient a priori plus risquées. Cependant cette dérive de mission n'a pas sa raison d'être car nous n'avons pas trouvé de relation significative qui puisse démontrer une association négative entre le risque et les différents indicateurs du DPS.

**Tableau 4** Régression avec les mesures de PF comme variable dépendante

	OSS		ROA		ROE	
PEF	-0,023		-0,001		0,009	
SPMPNB		-0,025		0,008		0,081
RISK	-0,664*	-1,290**	<b>-0,338**</b>	<b>-0,318***</b>	-0,328	-0,464
TAILLE	-0,006	-0,007	-0,006	-0,003	0,003	-0,007
AGE	1,131	0,903	0,206	0,006	3,364	8,063***
TYPE	12,982	4,767	4,111	3,779	-13,033	-7,725
Constante	94,496***	113,313***	-2,045	-2,171	-30,981	-65,711***
R <sup>2</sup>	0,019	0,121	0,234	0,263	0,066	0,012
Prob>chi <sup>2</sup>	0,302	0,184	0,003	0,003	0,679	0,151

*En gras, les coefficients significatifs \*\*\* à 10%, \*\* à 5%, \* à 1%.*

### **7.3 Discussion et conclusions**

Cette étude a essayé de répondre à une question importante dans le domaine de la microfinance : s'il existe effectivement un arbitrage entre les performances financières et le degré de portée sociale et de ce fait de connaître le bien – fondé d'une dérive de mission. Le cadre d'analyse choisi est celui de la zone UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine), où la pauvreté sévit et donc où il est crucial de savoir si l'espoir suscité par les IMF dans la réduction de la pauvreté a sa raison d'être. Pour tester nos hypothèses sur ces données africaines, nous avons estimé deux types de modèles en nous basant sur l'étude faite par D'Arcimoles et Trebucq sur le lien entre les performances financières et les performances sociales dans un contexte français.

Conformément aux coefficients de corrélations que nous avons trouvés, les résultats qui découlent de nos régressions démontrent un lien neutre entre les PF et le DPS. En effet, malgré le fait que nous ayons rejeté toutes nos hypothèses, nous n'avons pas trouvé de relation négative significative entre les PF et le DPS. A et T qui ont

également conclus sur une relation linéaire neutre entre les performances sociales et les performances financières d'une entreprise, après avoir corrigé les problèmes de spécification de modèle.

Néanmoins, on a pu détecter l'existence d'un arbitrage entre ces deux concepts qui peut être fait par les IMF africaines. En effet, en désirant à améliorer leur portefeuille à risque pour avoir de meilleures performances financières ces IMF tendent à s'écarter des populations les plus défavorisées. La recherche des meilleurs résultats financiers qui vont assurer la pérennité des institutions est tout fait compréhensible, surtout qu'une étude faite par *le Mix* a montré que les IMF africaines en général font état de niveaux plus faibles de rentabilité (mesurée par le rendement de l'actif) que les IMF d'autres régions du globe (Lafourcade, Isern, Mwangi et Brown, 2005). Cependant cette dérive de mission n'est pas justifiée. Nos résultats n'ont pas prouvé qu'avoir de bonnes performances financières et servir les plus pauvres étaient contradictoires. Bien que la poursuite d'un meilleur portefeuille à risque soit tout à fait louable, nous n'avons pas détecté qu'il s'associe à un degré de portée sociale moins élevé et donc à une clientèle plus pauvre.

Les variables qui peuvent influencer le pourcentage des femmes emprunteurs sont la taille et le type. Cependant le lien négatif significatif entre le type et le pourcentage de femme emprunteurs est plutôt étonnant. Cela montre que les IMF de type coopératif (à caractère plutôt social) ont l'accent moins porté sur une clientèle féminine par rapport aux autres types d'institutions de microfinance, alors qu'on aurait plutôt dit le contraire. Mais ce résultat peut s'expliquer par le fait que les IMF de la catégorie *non-coopératives* comprennent les ONG et les projets qui ciblent spécifiquement les femmes. Une étude sur les IMF africaines effectuée par le Mix confirme ce propos (Lafourcade, Isern, Mwangi et Brown, 2005).

Par contre, il n'est pas étonnant que le risque joue un rôle important dans la détermination des performances sociales. La question est de savoir comment améliorer son portefeuille à risque en vue d'afficher de meilleurs résultats financiers. Comme nous l'avons vu, écarter les populations les plus démunies ne semble pas être l'unique solution

ni la meilleure. Les populations pauvres peuvent afficher de bons taux de remboursement. A titre d'exemple, si on prend le cas de la Grameen Bank, au début de 2007 elle faisait état de presque 7 millions d'emprunteurs, dont 96 % étaient des femmes pauvres et illettrées vivant dans des villages isolés. Et elle affirme que depuis 1976 elle a prêté 6 milliards de dollars avec un taux de remboursement de 98 %.

Nos résultats n'ont pas donné une relation significative entre le type de l'IMF et ses performances financières. Cela aurait pu nous permettre de nous situer dans le débat entre institutionnalistes et les welfaristes exposé au chapitre III. Rappelons que selon les institutionnalistes qui prônent leurs *best practices*, les IMF de type commercial seraient plus performantes que celles à vocation sociale. Nous n'avons pas pu confirmer ce fait.

Pour conclure, même si nous reconnaissons que l'arbitrage entre les performances financières et le degré de portée sociale existe bel et bien, cela ne signifie pas que l'atteinte de *la double bottom line*, la *promesse ultime* de la microfinance est impossible, bien qu'elle soit difficilement réalisable. Les institutions de microfinance peuvent simultanément atteindre leurs objectifs financiers (être financièrement viables) et leurs objectifs sociaux (fournir des services financiers aux populations pauvres, exclues du système bancaire traditionnel). Ces conclusions s'accordent avec celles de Cull, Kunt et Morduch (2007) qui attestent également l'existence d'un arbitrage entre la rentabilité (performances financières) et servir les plus pauvres (degré de portée sociale). Leurs résultats ont montré que même si elles sont sûrement très peu nombreuses, certaines IMF ont pu concilier les bons résultats financiers avec une bonne portée sociale.

« [...] we find examples of institutions that have managed to achieve profitability together with notable outreach to the poor- achieving the ultimate promise of microfinance. But they are so far the exceptions. »

#### **7.4 Limites de la recherche**

Bien que nous ayons tenté de faire une étude minutieuse de l'arbitrage entre les performances financières et le degré de portée sociale, nous relevons certaines limites, essentiellement d'ordre méthodologique.

Tout d'abord, nous avons rencontré bon nombre de problèmes au niveau de la collecte des données. En effet les données financières et sociales concernant les IMF africaines sont très limitées voire inexistantes ce qui réduit considérablement la taille de notre échantillon. En outre, l'absence de données sur plusieurs périodes, rend impossible une analyse temporelle qui nous aurait permis de mieux capter l'impact des performances financières sur le degré de portée sociale et vice versa.

En ce qui concerne la méthode d'analyse que nous avons utilisée, on aurait pu également évaluer les performances financières des IMF au moyen de la méthode DEA (*Data Enveloping Analysis*) comme l'ont suggéré A et T à la fin de leur article. Par ailleurs Cull, Kunt et Morduch (2007) dans leur analyse de l'arbitrage entre la rentabilité et servir les plus pauvres, ont désagrégé leurs variables selon le type de prêt utilisé (*lending type*), c'est à dire selon que ce soit des prêts individuels ou des prêts de groupe. Il aurait été intéressant de rajouter cette variable mais nous n'avons pas eu les données nécessaires. Une autre variable de contrôle qui aurait été également très pertinente est le taux d'intérêt sur les emprunts.

Vue la taille réduite de notre échantillon, on ne peut donc pas généraliser nos résultats.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La microfinance représente un nouveau secteur financier qui a su faire ses preuves en matière de réduction de la pauvreté, raison pour laquelle elle va se répandre à travers le monde à titre de porteur d'espoir. Cependant les objectifs sociaux et financiers qu'on lui assigne ne sont pas toujours évidents à réaliser et peuvent même faire l'objet de tensions qui vont engendrer des arbitrages à faire. L'objet de ce mémoire était de savoir si les institutions de microfinance se trouvaient bel et bien confrontées à un arbitrage entre l'atteinte de bonnes performances financières (objectif financier) et avoir un degré de portée sociale élevé (objectif social).

Avant de répondre à cette problématique, nous avons revu la littérature empirique relative à notre sujet. Tout d'abord, nous avons dressé le tableau de l'évolution de la microfinance à travers le monde. Par la suite, nous nous sommes attardés sur la relation PF-PS d'une entreprise donc par extension, d'une IMF. Même si une réponse définitive n'a pas encore été arrêtée, les résultats empiriques ont montré que cette relation peut être positive (pour la majorité des recherches menées), négative ou neutre. Quant au sens de la causalité de la relation, les PS peuvent aussi bien agir sur les PF que vice versa.

Par ailleurs, la manière dont la MF devrait contribuer à éradiquer la pauvreté va faire l'objet d'un débat qui se retrouve au cœur des discussions du secteur. D'un côté on retrouve les Welfaristes qui prônent une approche à tendance sociale (servir les plus démunis est l'objectif primordial) et de l'autre, les Institutionnalistes qui préfèrent mettre l'accent sur les bons résultats financiers. Morduch qualifie cette opposition contrastée du schisme de la microfinance. Cependant qu'elle soit de type commercial ou à tendance plutôt sociale, une IMF doit se forger une stratégie qui consiste à trouver le juste milieu entre les différents objectifs qu'elle s'est fixée si elle désire être rentable (voir financièrement viable) et assurer ses activités de manière pérenne.

Afin de savoir si une IMF peut effectivement réaliser sa double mission, nous avons procédé à l'analyse de la relation entre le DPS et les PF à partir d'un échantillon de 48 IMF appartenant à la zone économique UEMOA sur une période allant de 2002 à 2004. En nous basant sur le modèle préconisé par A et T, nous avons créé un modèle qui inclut des données en panel afin d'avoir un plus grand nombre d'observations.

Nos résultats ont montré une relation neutre entre le DPS et les PF. Nous n'avons pas pu confirmer qu'un degré de portée sociale plus élevé engendre de meilleures performances financières et vice versa. Malgré cette relation neutre nous avons pu tout de même détecter la présence d'un arbitrage entre les deux concepts.

En effet, en cherchant à améliorer leur portefeuille à risque les IMF mettent l'accent sur les performances financières au détriment des services rendus aux plus pauvres. Cependant cette dérive de mission n'a pas vraiment sa raison d'être car un portefeuille plus risqué ne va pas systématiquement de pair avec une clientèle plus pauvre.

Par ailleurs, nos résultats nous ont permis de constater que les variables qui peuvent jouer un rôle primordial dans la détermination du pourcentage de femmes emprunteurs (indicateur de DPS) sont la taille et le type de l'institution. Ainsi, les IMF plus grandes (celles qui ont le plus d'emprunteurs) et les coopératives ont tendance à moins privilégier la clientèle féminine. Quant aux PF, la seule variable qui puisse les influencer est le risque. Un portefeuille à risque plus élevé mettrait un frein à bonne rentabilité

Pour clore ce travail de recherche, on peut affirmer que la microfinance peut bel et bien réaliser son rôle d'intermédiaire financier et social, mais pour cela les IMF doivent trouver la meilleure stratégie de gestion qui leur est propre. Par conséquent, elles doivent se donner les moyens de gérer le risque inhérent aux populations pauvres. Exclure systématiquement les plus défavorisés serait remettre en cause le bien fondé de la microfinance.

## ANNEXE A : Tableaux récapitulatifs de la relation PF-PS

### Principales hypothèses théoriques

Causalité	Positive	Négative
Performance sociale -> Performance Financière	(1) Hypothèse de l'impact social ou du bon « management »	(3) Hypothèse de l'arbitrage
Performance Financière -> Performance sociale	(2) Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack organisationnel »	(4) hypothèse de l'opportunisme
Performance sociale <=> Performance Financière	(5) Synergie positive	(6) Synergie négative

### Synthèse des principaux résultats empiriques

Nature de la relation	Arlow & Gannon (1982)	Ullmann (1985)	Pava & Krausz (1996)	Griffin & Mahon (1997)	Roman, Hayibor & Agle (1999)	Margolis & Walsh (2003)	Orlitsky, Schmidt & Rynes (2003)
Relation positive	3	8	12	33 [22]	32 [28]	51	15*
Relation négative	1	1	1	20 [12]	5 [2]	7	0*
Relation non significative	3	4	8	9 [6]	14 [11]	27	3*
Relation mitigée	-	-	-	- [11]	- [5]	20	3*
<b>Totals</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>62 [51]</b>	<b>51 [46]</b>	<b>105</b>	<b>21*</b>

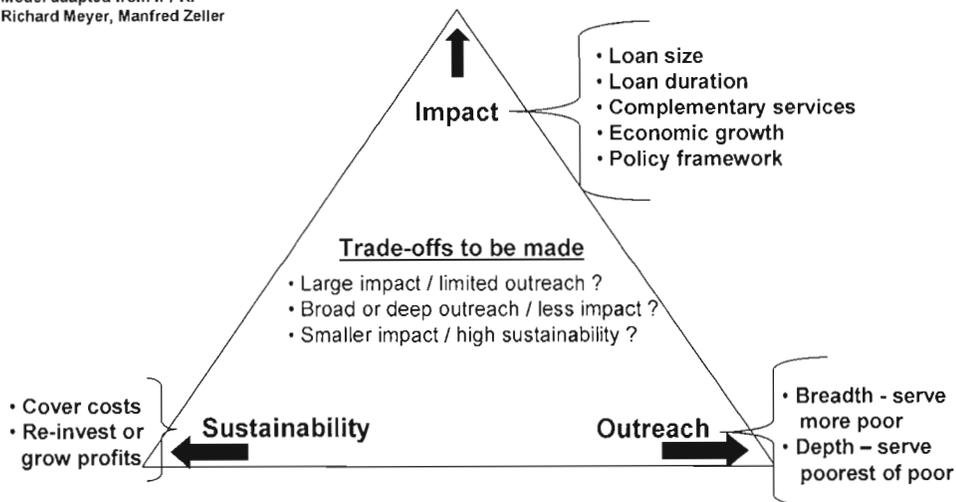
\* CSP as dependent variable. [ ] Number of studies if we consider mixed relationships in brackets.

Source: Allouche et Laroche (2005)

## ANNEXE B : Le triangle de la microfinance

### 3 objectives: outreach, impact, sustainability

Model adapted from IFPRI  
Richard Meyer, Manfred Zeller



Copyright 2006: John Dahlberg - All rights reserved

5

Source : [www.amcham.org](http://www.amcham.org)

## BIBLIOGRAPHIE

Allouche, José et Laroche, Patrice. 2005. "A Meta-analytical Investigation of the Link Between Corporate Social and Financial Performance?" *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Juill-août-sept, pp.18-41.

Armendariz, Beatriz. et Morduch, Jonathan. 2005. "The Economics of Microfinance". MIT Press.

Baltagi, Badi H. 1995. "The Econometrics of Panel Data". John Wiley & Sons.

Bhatt, Nitin. 1999. "Delivering Microfinance in Developing Countries: Controversies and Policy Perspectives". *Policy Studies Journal* 29, pp.319-333.

Boyé, Sébastien, Hajdenberg, Jérémy et Poursat, Christine. 2006. *Le guide de la microfinance: microcrédit et épargne pour le développement*. Paris : Éditions d'Organisation, 304 p.

Cull, Robert, Demirgüç-Kunt, Asli et Morduch, Jonathan. 2007. "Financial performance and outreach: a global analysis of leading microbanks". *Economic Journal*, Royal Economic Society, vol. 117(517), pp. F107-F133.

D'arcimoles Charles - Henri et Trebucq Stéphane. 2003. "The corporate social performance financial performance link: evidence from France", cahier de recherche n°2003-106, IAE de Tours.

De Briey, Valérie. 2005. *Plein feu sur la microfinance en 2005*, Regards Economiques, n°28, Mars, pp. 1-14.

De Sousa Santos, Frédérique. 2002. *Présentation de 5 méthodes d'évaluation d'institutions de microfinance*. BIM n° 27.

Fatoux, Frédérique. 2002. *Des limites actuelles de l'éthique*. *Problèmes économiques*, n°2.745, pp.25-29.

Garcia-Castro, Roberto, Canela, Miguel A., Ariño, Miguel A. 2006. "Over the long run? The impact of stakeholder management on short run and long run shareholder value creation." Mimeo.

Graves, Samuel.B.et Waddock Sandra A., 1994, "*Institutional Owners and Corporate Social performance*", Academy of Management Journal, Vol. 37, n°4, pp. 1034-1046.

Graves, Samuel.B et Waddock Sandra A.1999 ."*A Look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant*". International Journal of Value-Based Management, Vol. 12, n°1, pp.87-99.

Jones, Charles I. 1995. "*R&D-Based Models of Economic Growth*" Journal of Political Economy University of Chicago Press, Vol. 103(4), pp. 759-84.

Khandker, Shahidur R. 1999. "*Fighting Poverty with Microcredit*". Dhaka: Bangladesh edition, The University Press Ltd, 78p.

Labie, Marc.1999. *La microfinance en questions – Limites et choix organisationnels*. Bruxelles : Editions Luc Pire, 116 p.

Lafourcade, Anne-Lucie, Isern, Jennifer, Mwangi, Patricia et Brown Matthew.2005. "*Etude sur la Portée et les Performances des Institutions de Microfinance en Afrique*". [http://www.mixmarket.org/medialibrary/mixmarket/MIX\\_Etude\\_Afrique\\_Fr.pdf](http://www.mixmarket.org/medialibrary/mixmarket/MIX_Etude_Afrique_Fr.pdf)

Lapenu Cécile.et Zeller Manfred. 2002. "*Growth, and performance of the microfinance institutions in Africa, Asia and Latin America: a recent inventory*". Savings and Development.

Lapenu Cécile, Zeller Manfred, Greely Martin, Chao-Béroff Renée et Verhagen Koenraad. 2004. *Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes*. Monde en développement, n°126, pp. 51-68.

Margolis, Joshua D. et Walsh, James P.2003. "*Misery loves companies: rethinking social initiatives by business*". Administrative Science Quarterly 48, pp. 268-305.

McWilliams, Abigail. et Siegel, Donald.1997. "*Event Studies in Management Research:Theoretical and Empirical Issues*". Academy of Management Journal.Vol.40.pp.626-657.

McWilliams, Abigail et Siegel, Donald. 2000. "*Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?*". Strategic Management Journal. Vol.21. No. 5, pp. 603-609.

Milton, Friedman.1970. "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*". The New York Times Magazine, 13 Septembre.

Morduch, Jonathan. 1999. "The microfinance promise". *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVII, December, pp.1579 – 1614.

Morduch, Jonathan. 2000. "The microfinance schism". *World Development*, Vol. 28, n°4, pp.617 –629.

Morduch, Jonathan. 1999. *The role of subsidy in microfinance : evidence from the Grameen Bank*". *Journal of Development Economics*, vol.60, pp.229 – 248.

Nowak, Maria. 2005. *On ne prête pas qu'aux riches : la révolution du microcrédi*. Paris : Lattès, 270 p.

Olivares-Polanco, Fernando. 2005. "Commercializing Microfinance and Deepening Outreach ? Empirical Evidence from Latin America". *Journal of Microfinance*, vol.7, 2, pp 47-71.

Orlitsky, Marc, Schmidt, Franck L. et Rynes Sara L. 2003. "Corporate social and financial performance: a meta-analysis", *Organization Studies*, vol. 24, n°3, pp. 403-441.

Rhyne, Elisabeth. 1998. "The Yin and Yan of Microfinance: Reaching the Poor and Sustainability". *MicroBanking Bulletin*, vol. 2, no. 1, pp. 6-8.

Ullman, Arieh A. 1985. "Data in search of a theory : a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance". *Academy of Management Review*, vol. 10, n°3, pp.540-557.

Waddock Sandra A et Graves Samuel B. 1997b. "The corporate social performance – financial performance link". *Strategic Management Journal* 18 (4), pp. 303-319.

Woller, Gary M., Dunford, Christopher, et Woodworth Warner. 2001. "Where to microfinance". *World Development*.

Zeller, Manfred et Julia Johannsen. 2005. "Is there a difference in poverty outreach by type of microfinance institution: The case of Peru". Report to Consultative Group to Assist the Poorest, The World Bank.

Zeller, Manfred, et Meyer Merrill. 2002. "The triangle of microfinance: Financial sustainability, outreach, and impact". Baltimore: Johns Hopkins University Press in collaboration with the International Food Policy Research Institute (IFPRI).