



La gestion de la performance sociale en microfinance : quel enjeu?

Social performance management in microfinance: what challenge?

Ismaila SENE

Chercheur au Laboratoire de Recherche sur les Sciences Economiques et Sociales
(LARSES)

Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal

is.boursen01@gmail.com

Date de soumission : 06/01/2020

Date d'acceptation : 27/02/2020

Pour citer cet article :

SENE I. (2020) « La gestion de la performance sociale en microfinance : quel enjeu? », Revue Internationale du chercheur « Volume 1 : Numéro 1 » pp : 200 - 216

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3925578>



Résumé :

L'objet de cet article est d'analyser l'enjeu de la Gestion de la Performance Sociale (GPS) dans l'amélioration de la portée des services et produits de la microfinance. En partant de l'exemple de deux Institutions de Microfinance (IMF) au Sénégal, nous démontrons, grâce à une méthodologie qualitative, que les IMF qui s'engagent en faveur de la GPS sont beaucoup plus enclines à satisfaire l'ambition de la microfinance de favoriser l'inclusion financière pour lutter contre la pauvreté. Cela se comprend dans la mesure où la GPS constitue une approche contraignante qui oblige les IMF à se focaliser sur les personnes pauvres exclues du système financier classique et à développer des activités susceptibles de créer de la valeur pour elles. Elle s'appuie, en effet, sur plusieurs dimensions qui concourent à favoriser le déploiement de services financiers et non financiers adaptés aux besoins et préférences de ces personnes pour créer des revenus et améliorer leurs conditions de vie.

Mots clés:

Microfinance; Gestion de la performance sociale; Inclusion financière; Institution de Microfinance; Services non financiers.

Abstract:

The purpose of this article is to analyze the challenge of Social Performance Management (GPS) in improving the reach of microfinance services and products. Using the example of two Microfinance Institutions (MFIs) in Senegal, we demonstrate, thanks to a qualitative methodology, that MFIs that commit to GPS are much more inclined to satisfy the ambition of microfinance foster financial inclusion to fight poverty. This is understandable insofar as GPS constitutes a restrictive approach which obliges MFIs to focus on poor people excluded from the traditional financial system and to develop activities likely to create value for them. It is based, in fact, on multiple dimensions which contribute to promoting the deployment of financial and non-financial services adapted to the needs and preferences of the poor to generate income and improve their living conditions.

Keywords:

Microfinance; Social performance management; Financial inclusion; Microfinance institution; Non-financial services.



Introduction

Notion d'usage récente dans le secteur de la microfinance, la Gestion de la Performance Sociale (GPS) est une problématique qui se situe au carrefour des sciences sociales et des sciences de gestion. Elle renvoie à une approche de gestion qui contraint les Institutions de Microfinance (IMF) à satisfaire leur mission sociale tout en poursuivant l'objectif de la viabilité financière.

Cet article propose de développer une réflexion sur cette problématique qui fait l'objet de peu d'attention de la part des recherches scientifiques.

L'objectif est de démontrer, grâce à une approche sociologique, que l'engagement en faveur de la GPS apporte aux IMF un avantage comparatif pour mieux affiner leurs offres et remplir, concomitamment à leur ambition financière, leur mission sociale. En d'autres termes, il souhaite répondre à la question de savoir: quelle est, pour les IMF, la valeur ajoutée de l'engagement en faveur de la GPS?

L'intérêt de cette étude est d' étoffer la littérature sur le management et la microfinance tout en démontrant l'importance de la prise en compte des enjeux sociaux dans l'évaluation des performances organisationnelles.

Ainsi, après la présentation de la méthodologie et du cadre conceptuel, nous avons procédé à un rappel de l'évolution de la microfinance dans le monde avant de présenter la GPS à travers ses dimensions, normes et outils. La dernière section analyse la portée de la GPS à partir d'une étude comparative de deux IMF ¹ au Sénégal.

1. Méthodologie

Parallèlement à la revue documentaire, nous avons basé notre travail d'investigation sur une méthodologie exclusivement qualitative.

Cette dernière s'est construite grâce à une série d'observations de longue durée (6 mois environs) que nous avons menées dans deux institutions de microfinance au Sénégal. Nous avons également conduit des entretiens semi-structurés et des échanges itératifs avec des responsables, des employés et des clients de ces IMF.

Il faut dire que ce travail d'investigation a été mené dans le cadre de deux missions distinctes et parallèles à la recherche fondamentale.

¹ Dans ce document nous nommons ces IMF Alpha et Béta car comme expliqué dans le paragraphe qui suit les données ont été collectées à l'occasion de missions parallèles à la recherche. Cela nous impose donc de respecter l'anonymat des informations en cas de partage avec un public étranger.



Mais nous avons pu profiter de ces occasions pour nous inscrire dans une posture épistémologique ancrée dans l'approche socio- anthropologique.

Ainsi, nous avons pu tirer sur nos ressources de chercheur pour établir une relation de confiance avec nos interlocuteurs afin de collecter une diversité de données sur lesquelles se fonde le contenu de cet article.

2. Discussion conceptuelle

2.1. La microfinance

Plusieurs définitions permettent d'appréhender le concept de Microfinance. L'une de ces définitions est proposée par Labie (1999). Celle-ci considère la microfinance comme l'octroi de services financiers (généralement du crédit et/ou de l'épargne) à des personnes développant une activité économique 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. Pour Tollenaere (2002), la microfinance est un outil de développement et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion de populations défavorisées. Elle est constituée d'un ensemble de services financiers (crédit, épargne, assurance, etc.) qui visent à permettre aux populations exclues du système bancaire classique d'améliorer leurs revenus par l'augmentation des ressources des ménages et l'accès au capital financier.

Toutefois, ces définitions, bien qu'elles insistent sur les cibles (personnes exclues du système financier classique), les produits/services (produits financiers) ou sur l'objet de la microfinance (inclusion financière), s'avèrent peu enclines à saisir toutes les dimensions du concept dans l'usage que nous en faisons.

Par contre, la définition de Messomo nous semble très exhaustive. Pour ce dernier «*la microfinance se définit comme un ensemble de services financiers et non financiers constitué du microcrédit, de la micro-épargne, de la micro-assurance, des transferts de fonds, des services de conseil, de santé, de formation, de nutrition et de renforcement de capacités offerts aux populations pauvres, vulnérables et marginalisées des services bancaires traditionnels*» (Messomo, 2013:79). Selon cet auteur, la microfinance est constituée d'une diversité d'institutions d'essence mutualiste (mutuelles et coopératives), bancaire (micro banques privées et banques commerciales) et à but non lucratif comme les organisations non gouvernementales (ONG). Ces institutions sont désignées sous le vocable d'IMF. Celle-ci renvoie à une organisation financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services.



Elle offre des services financiers à des personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès ou ont difficilement accès au secteur financier formel.

L'ambition de la microfinance c'est de favoriser la création et le développement de petites activités économiques rentables par l'accès aux financements externes et à la mobilisation de l'épargne.

2.2. Le concept de GPS

Concept d'usage récent dans la littérature scientifique, la Gestion de la performance sociale s'applique le plus souvent au secteur de la microfinance et parfois au domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Dans le domaine de la GRH, elle désigne un ensemble de principes de responsabilité sociale, de processus de réactivité aux enjeux sociaux, de politiques et programmes, et les résultats observables en matière de relation de l'entreprise avec la société (Alonso, 2013). Elle s'intéresse notamment à la gestion des enjeux sociaux des différentes parties prenantes de l'entreprise (employés, clients, actionnaires et communauté au sens large).

Par contre, en microfinance, elle est utilisée en référence à la définition proposée par la Social Performance Task Force² qui est la référence actuelle de la GPS dans ce secteur. Selon cette définition à laquelle nous nous soucrivons, la GPS consiste à analyser la manière dont une organisation met en pratique sa mission sociale et atteint ses objectifs sociaux pour créer de la valeur pour la population qu'elle cible. Elle rend les organisations responsables de leur mission tout en mettant les clients et bénéficiaires au centre de la stratégie et des opérations de l'organisation.

Comme le démontre Bauwin (2019), la GPS peut être évaluée en examinant le type de bénéficiaires finaux. De ce point de vue, la performance sociale en termes de résultats va dépendre du niveau de pauvreté des bénéficiaires de l'organisation ou de la part des cibles les plus vulnérables (femmes, jeunes, personnes en situation de handicap, personnes vivant en milieu rural, personnes n'ayant jamais bénéficié d'un crédit bancaire, personnes vivant dans la précarité, etc.) dans le portefeuille de bénéficiaires de l'IMF.

Cette conception démontre que la GPS souscrit aux formes qualitatives de l'appréciation de la performance organisationnelle qui, comme le précisent El Bahlouli Lamiaa et al. (2019), sont

² Une organisation à but non lucratif, créée en 2005 et qui vise à améliorer les services financiers de façon à les rendre plus sûrs et plus bénéfiques pour les clients.



adaptables aux spécificités de l'organisation tout en dépassant l'aspect quantitatif de l'évaluation de la performance.

3. La microfinance : généralités sur un mécanisme d'inclusion des pauvres

Instrument fondamental de la lutte contre la pauvreté, la microfinance se veut un outil qui favorise l'inclusion financière des personnes pauvres et exclues du système financier classique pour leur donner à terme un moyen de devenir autosuffisant.

Elle trouve ses origines dans les innovations éthiques de l'économie sociale et à travers les premières expériences de microcrédit mises en place dans les Monts de Piété par les moines franciscains au 15^e siècle et dans les coopératives d'épargne et de crédit développées par Jonathan Swift en Irlande au 18^e siècle, Friedrich Wilhelm Raiffeisen en Rhénanie et Desjardins au Canada au 19^e siècle (Enjalbert et al, 2009).

Dans le tiers monde, Messomo (2017) rappelle que l'initiative de Yunus (en 1975) d'offrir le microcrédit aux pauvres femmes entrepreneures de Jobra dans la ville de Chittagong émane du refus des banques classiques de financer leurs activités. Ce qui conduisit à la création de la Grameen Bank en 1976 (Etsy, 2011) et contribua à l'émergence de la microfinance moderne avec Yunus comme père fondateur. En effet, « *fondée sur des motivations telles que celles d'affranchir les populations d'un système informel contraignant (usuriers), de contribuer à l'émancipation d'une catégorie de population (femmes, jeunes...), de fournir des services financiers indispensables à la réussite de programmes plus larges de développement, la microfinance s'est ensuite structurée et insérée dans l'ambition plus vaste d'être un outil efficace pour la lutte contre la pauvreté* » (Forestier, 2005: 10). Comme le soutiennent Obame Biyoghe & Cargnello-Charles, cette volonté d'assistance est à la base de l'idéologie «welfarist» en microfinance qui rompt avec l'approche mercantiliste adoptée par la microfinance «institutionnaliste» classique. Elle répond en priorité à un objectif social centré sur des clients «à faible échelle ou gamme de revenu» (Obame Biyoghe & Cargnello-Charles, 2020).

De nos jours, grâce à l'implication d'une diversité d'acteurs, la microfinance fait montre de grandes réussites et d'étonnantes performances. En 2015, le nombre d'IMF étaient estimées à 12 000 dans le monde pour plus de 500 millions de bénéficiaires selon la Banque mondiale. En Afrique et particulièrement en Afrique de l'ouest, le secteur de la microfinance offre, selon Forestier (2005), des services à plusieurs millions de bénéficiaires avec des taux locaux de pénétration des services au sein de la population parfois importants (30%).



De manière générale, la microfinance se déploie à travers deux approches que sont le crédit de groupe et le crédit individuel. Le crédit de groupe est la forme la plus connue de microcrédit. Il tire son origine de l'approche développée par la Grameen Bank. Il se caractérise généralement par l'absence de garanties physiques mais par la responsabilité conjointe des membres au remboursement du prêt. Ainsi, grâce à la caution solidaire, *« les membres du groupe s'engagent à assister l'emprunteur dans sa gestion du prêt, mais surtout à rembourser ce prêt si l'emprunteur n'est pas en mesure de le faire lui-même. Si le prêt n'est pas remboursé, aucun des membres du groupe ne pourra prétendre à un (autre) prêt »* (Ndiaye, 2011 : 25).

Pour sa part, le crédit individuel présente deux facettes. La première, celle la plus connue, renvoie au système bancaire classique. Elle repose sur l'obligation pour le client de déposer une garantie ou de présenter un avaliseur tout en supportant un apport. Par contre, la deuxième facette du crédit individuel s'inscrit dans la méthodologie de groupe à responsabilité individuelle. Celle-ci s'appuie sur les avantages du crédit de groupe (le groupe comme moyen de pression) et sur ceux du crédit individuel (responsabilité individuelle du client) pour instituer un crédit individuel sans apport ni garantie, assorti d'une obligation d'être membre d'un groupe de bénéficiaires mais sans caution solidaire.

Le groupe se caractérise par la connaissance mutuelle entre membres qui décident de l'intégration du nouveau membre à leur sein. Par ce fait, les membres donnent une caution morale pour l'intégration de ce dernier et exercent sur lui une pression pour l'amener à respecter les termes du contrat de crédit. Cette approche est généralement développée par les institutions qui ont un statut d'IMF non régulée³.

Toutefois, malgré les performances réalisées, le secteur de la microfinance fait face à de nombreux défis d'ordre législatif et réglementaire notamment en Afrique. En effet, comme le démontre Forestier (2005) peu de pays disposent d'un cadre nécessaire à l'intégration rapide des structures en cours d'implantation. En corollaire, le contrôle et la surveillance des institutions ne sont bien souvent pas assurés ou sont peu assurés. Enfin, la plupart des pays ne dispose pas d'une politique de développement du secteur fondée sur une vision stratégique, des incitations adaptées et un dispositif opérationnel de régulation.

Néanmoins, l'introduction de la GPS comporte un important enjeu stratégique pour le secteur de la microfinance car elle favorise l'émergence et le développement d'institutions de

³ Les IMF régulées sont souvent des associations promues par des ONG. Les autres catégories sont appelées IMF régulées car ayant le statut de sociétés privées.



microfinance socialement plus responsables envers leurs clients, d'où le terme de microfinance sociale.

4. Dimensions, normes et outils de la GPS en microfinance

Comme nous l'avons évoqué dans la définition du concept, la Social Performance Task Force constitue la référence en matière de gestion de la performance sociale en microfinance. Elle a développé une nomenclature constituée de 6 dimensions, lesquelles sont déclinées en normes. Les normes renvoient à des catégories spécifiques de gestion dont la mise en œuvre permet de prendre en compte les dimensions en vue de clarifier et de normaliser les pratiques de la gestion de la performance sociale. Elles sont destinées à aider les institutions financières à atteindre leurs objectifs sociaux. Pour ce faire, elles se déclinent en pratiques de gestion essentielles destinées à être appliquées par les IMF.

La prise en compte de ces pratiques est une condition sine qua non pour le respect des normes qui à son tour favorise la conformité aux dimensions.

Tableau n°1 : Nomenclature de la GPS

Dimensions	Normes
1. Les objectifs sociaux : Définir une stratégie sociale qui inclue la mission de l'IMF, une définition des cibles, une description des objectifs sociaux et des indicateurs pour mesurer la réalisation de ces objectifs ainsi qu'une explication des produits/services et de la méthodologie pour atteindre ces objectifs sociaux.	Stratégie sociale
	Gestion des données sociales
2. Engagements sociaux : Démontrer l'engagement du CA, de la direction et des équipes en faveur des objectifs sociaux de l'IMF et mettre en place une stratégie d'incitation des parties prenantes à atteindre les objectifs sociaux.	Engagement du CA en faveur des objectifs sociaux
	Engagement de la direction en faveur des objectifs sociaux
	Engagement des employés en faveur des objectifs sociaux
3. Conception de services adaptés aux besoins et aux préférences des clients : Partir d'une connaissance profonde des besoins et des préférences des clients pour développer des services	Compréhension des besoins et préférences des clients
	Conception de produits, services et canaux de distribution adaptés aux



financiers et non financiers qui s'intègrent dans leur vie et les aident à atteindre leurs objectifs.	objectifs sociaux et capables de satisfaire les clients
4. Traitement responsable des clients Protéger les clients contre le surendettement, les traiter équitablement et respectueusement, garantir leur vie privée, résoudre leurs plaintes et utiliser des prix transparents.	Prévention du surendettement
	Transparence dans la gestion des opérations
	Traitement juste et respectueux des clients
	Confidentialité des données clients
1. Traitement responsable des employés Considérer le personnel comme un atout majeur pour atteindre les objectifs sociaux et le valoriser activement en s'assurant qu'il a compris ses rôles et responsabilités tout en prenant en compte ses idées sur la façon d'améliorer l'organisation.	Mécanisme fonctionnel de résolution des plaintes
	Politique RH qui protège les travailleurs et crée un environnement de travail favorable
	Communication des conditions d'emploi à tous les employés
6. Équilibre entre performances financière et sociale Définir une stratégie de croissance appropriée dans le contexte de la création de valeur pour les clients, en évaluant les services pour assurer à la fois la qualité aux clients et la durabilité à l'organisation.	Satisfaction des employés
	Taux de croissance favorable à la durabilité institutionnelle et aux objectifs sociaux
	Alignement de toutes les parties prenantes sur les objectifs sociaux
	Tarification responsable
	Rémunération adaptée aux objectifs sociaux

Source: Auteur ⁴

Aujourd'hui, la GPS est devenue une nécessité pour plusieurs institutions de microfinance qui intègrent la satisfaction des besoins de leurs clients dans leur mission sociale. Toutefois, cela suppose d'évaluer de manière régulière l'accomplissement des objectifs sociaux qu'elles se sont fixées afin de veiller à l'équilibre entre rentabilité financière et performance sociale. La combinaison de ces deux composantes augure d'une nouvelle ère pour les institutions de microfinance car cela leur permet de revendiquer une contribution réelle à l'inclusion

⁴ Ce tableau est réalisé sur la base d'une synthèse de l'outil SPI4 développé par CERISE. Celui-ci intègre les normes universelles de GPS et les principes de protection des clients développés par Smart Campaign. <https://cerise-spm.org/en/spi4/>.



financière des couches démunies de la population et à l'amélioration de leurs conditions de vie (Jaida, 2016).

L'audit social constitue la pratique d'évaluation de la GPS la plus répandue. Il permet de faire un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses des IMF en passant en revue chaque dimension, normes et indicateurs et en comparant les résultats obtenus avec un benchmark national, régional et/ou international. Les outils utilisés à cet effet sont la SPI4, Alinus, MIMOSA ou Factsheet.

Toutefois, le bilan social, l'enquête de satisfaction des clients et le tableau de bord social, etc. sont également des instruments de mesure de la performance sociale d'une IMF.

5. La valeur ajoutée de la GPS en microfinance: étude comparative entre deux IMF au Sénégal

La valeur ajoutée que procure l'introduction de la GPS dans la gouvernance des IMF peut être perçue grâce à un travail d'analyse comparative. Pour mener cette analyse, nous nous sommes basées sur l'exemple de deux IMF : l'IMF Alpha (nom d'emprunt) qui n'intègre pas la GPS dans son approche de gestion et l'IMF Béta (nom d'emprunt) qui fait de la GPS un de ses principes fondamentaux de Gestion.

Cette comparaison se base sur deux principaux indicateurs qui se réfèrent à l'ambition de la microfinance de promouvoir l'inclusion financière pour lutter contre la pauvreté. Il s'agit de la couverture des personnes pauvres exclues du système financier classique et de l'équilibre entre performances financière et sociale.

5.1. La microfinance pour les pauvres, un principe protégé par la GPS

La microfinance moderne telle que conçue et pratiquée par son fondateur (Yunus) est une microfinance pour les pauvres. En effet, elle fait de l'inclusion financière, c'est-à-dire l'octroi de services financiers à des personnes pauvres exclues du système financier classique, un de ses principes directeurs. C'est pour cette raison que le ciblage des pauvres et des autres couches vulnérables par les IMF constitue une dimension fondamentale de la GPS.

Etant engagée dans la GPS, l'IMF Béta fait du ciblage et du recrutement de personnes pauvres exclues du système financier une des composantes clés de sa mission. C'est pourquoi, elle a orienté ses produits et services sur les personnes qui n'ont jamais bénéficié de prêts bancaires du fait d'un niveau de pauvreté qui empêche toute possibilité de supporter une garantie ou une caution.



Dans cette IMF la capacité à atteindre les couches les plus vulnérables constitue un enjeu qui est décliné en plusieurs objectifs sociaux qui couvrent pour chacun des catégories telles que les personnes en situation de handicap, les femmes vivant en milieu rural et/ou dans les quartiers précaires et n'ayant pas accès aux services sociaux de base. L'enquête de montage du dossier de crédit constitue pour cette IMF l'occasion de collecter des informations sur ces indicateurs de pauvreté étant donné que la pauvreté constitue l'un des critères qui déterminent l'accès aux produits et services de l'IMF et dont l'analyse constitue un élément clé de l'évaluation de ses performances à travers des bilans et audits sociaux.

L'engagement de l'IMF en faveur de la GPS le pousse également à adopter des mesures d'allègements qui permettent aux personnes vulnérables de bénéficier de produits et services sur mesure. Dans ce sens, elle accorde à ses cibles des crédits sans apport, sans frais d'assurance et sans aucune forme de garantie (matérielle ou financière). Une telle approche contribue à lever les barrières souvent notées par les personnes pauvres dans l'accès au financement. Cet extrait de l'entretien que nous avons eu avec D.M (une cliente de l'IMF Béta) illustre bien ce constat :

«Je n'ai jamais bénéficié d'un crédit avant de connaître cette IMF. J'avoue qu'au début je n'y croyais pas car ça me paraissait trop facile. Mais aujourd'hui je suis à mon troisième crédit. La méthodologie est très souple. Par exemple, dans les autres IMF, on te demande de déposer de la garantie mais ici tu as accès au crédit sans apport et sans garantie. C'est grâce à cela que beaucoup de femmes ont pu bénéficier de crédits aujourd'hui».

En définitive la GPS oriente le ciblage sur les pauvres et oblige l'IMF à définir des modalités de crédits adaptés pour éviter toute dérive de mission⁵. Elle permet, en d'autres termes, de minimiser les risques d'anti-sélection des pauvres (Tchuigoua et Nekhili, 2012).

Contrairement à l'IMF Béta, l'IMF Alpha ne souscrit pas aux principes de la GPS. En effet, bien qu'elle décline dans sa mission l'engagement à fournir des produits et services aux personnes démunies, les modalités qu'elle applique semblent favorables à une dérive de mission. Sa politique de crédit exige de verser une garantie financière ou matérielle que beaucoup de pauvres ne sont pas en mesure de supporter. Ainsi, étant donné que l'accès au crédit dépend de la capacité des clients à supporter une garantie et à verser un apport, les

⁵ On parle de dérive de mission lorsque les IMF ne remplissent plus leur mission première, c'est-à-dire la lutte contre l'exclusion financière.



produits bénéficient le plus souvent à des couches plus aisées. Ce qui contribue à maintenir le gap quant à l'accès aux services financiers formels.

Ce témoignage de M.S. (un client de l'IMF Alpha) peut servir d'illustration :

«J'ai un compte là-bas mais je n'ai jamais eu de crédit. Au début on m'avait juste demandé d'ouvrir un compte et de l'alimenter pendant quelques temps pour avoir du crédit. Mais à la fin on m'a demandé de verser une garantie ou de trouver un salarié qui va se porter garant. En plus je devais supporter des frais d'assurance et un apport. Finalement j'ai renoncé car je n'ai pas les moyens de supporter tout cela ».

L'approche développée par l'IMF Alpha s'explique par un manque d'engagement en faveur de la GPS dont les dimensions fondamentales militent en faveur de l'effectivité d'une microfinance pour les pauvres. En clair, la gestion du risque semble favoriser l'application de mesures contraignantes qui constituent en réalité des barrières qui freinent l'accès des pauvres au financement. C'est cette idée qui apparaît en substance quand on analyse les propos de B.S. (chef d'agence à l'IMF Alpha).

«Nous sommes avant tout un organisme financier. Nous visons la rentabilité financière même si nous essayons d'adopter des stratégies d'assouplissements qui permettent de rendre démocratique l'accès à nos services. Comme toutes les IMF il y'a quand même des conditions qui sont fixées. Pour avoir du crédit, il faut au moins déposer une garantie ou trouver un avaliseur qui peut assurer la garantie financière du prêt. Nous demandons aussi un apport au client pour éprouver sa motivation. Je comprends que pour des personnes qui ne parviennent pas à assurer la dépense quotidienne, ces conditions sont impossibles à respecter mais c'est pour nous une manière de minimiser les risques ».

Bref, cette volonté de gestion du risque constitue un frein manifeste à l'inclusion financière et empêche l'encrage effectif de l'IMF au principe fondamental de la microfinance qui est d'accompagner les plus pauvres afin de lutter contre la pauvreté.

5.2. La GPS, un moyen de réconcilier la finance et le social

Dans la GPS, les performances d'une IMF s'évaluent à l'aune de deux dimensions. La première (performance financière) permet aux IMF d'assurer leur pérennité dans le but de pouvoir continuer à offrir des produits et services à leurs clients cibles alors que la deuxième



(performance sociale) permet aux IMF d'améliorer de manière significative le niveau de vie de ses clients. Cela suppose alors de développer une méthodologie axée sur la combinaison de services financiers et non financiers.

C'est cette approche que développe l'IMF Béta pour mieux se conformer aux exigences de la GPS. Comme le dit M.T. (responsable d'agence dans l'IMF Béta) :

« Nous plaçons la gestion de la performance sociale au cœur de notre action. C'est pourquoi on développe des produits sur mesure et adaptées aux besoins et préférences de nos clients. Les évaluations qui sont faites de manière régulière nous permettent de vérifier si nous orientons effectivement notre action vers les populations vulnérables et d'évaluer en même temps les changements positifs que nous avons pu apporter dans leurs conditions de vie (...). La GPS c'est un mécanisme contraignant mais il nous permet de rester sur notre mission principale qui est de servir de la meilleure des manières les pauvres ».

En plus de l'octroi de services tels que le crédit et l'épargne, l'IMF Béta développe des services d'éducation financière, de formation sur des thématiques économiques et sociales (santé, séparation de budget, genre, planification familiale, gestion de conflit, etc.) et de suivi-accompagnement individualisé de ses clients afin d'améliorer leurs capacités entrepreneuriales. Tous ces services sont assurés par un personnel de terrain recruté et formé par l'IMF.

L'enjeu est de développer des produits et services qui contribuent à la création de valeur pour les personnes visées en alignant les ambitions de vitalité financière de l'institution sur ses objectifs sociaux. Elle met également à la disposition de ses clients un service d'assistance sociale qui permet de les accompagner dans la prise en charge des obstacles socio-familiaux qui peuvent nuire à leur bien-être mental et à l'amélioration des revenus de leurs Activités Génératrices de Revenus (AGR).

Pour cette IMF, la fidélisation des clients, en tant que standard de performance sociale, fait l'objet d'une analyse axée entre autres sur les motifs de départ, les stratégies de protection des clients (mécanisme de gestion des plaintes, prévention du surendettement, traitement équitable des clients, pratiques de recouvrement non agressif, etc.) et non seulement sur l'amélioration du portefeuille de crédit ou d'épargne.

Aussi la collecte de données sociales lors du montage de dossiers de crédit permet d'évaluer le niveau de pauvreté à l'entrée dans le dispositif. Ainsi, l'impact des différents services fait



l'objet d'un suivi régulier pour apprécier au fil de l'accompagnement la portée de l'IMF dans l'amélioration des conditions de vie des clients. A ce propos des indicateurs comme l'amélioration des revenus des bénéficiaires et de leurs ménages, leur accès aux services sociaux de base (eaux et électricité), à la santé, à une alimentation riche et nutritive ainsi que l'accès de leurs enfants à la scolarisation font l'objet d'un diagnostic préalable et d'une analyse comparative pour évaluer l'impact socio-économique de l'intervention de l'IMF.

Il va sans dire que la combinaison de services financiers et non financiers permet à l'IMF d'apporter à ses clients un bénéfice socio-économique qui s'analyse à travers la création de valeur, la protection des clients et la réduction de la pauvreté.

Pour sa part, l'IMF Alpha semble focaliser plus d'attention sur la rentabilité financière. C'est pourquoi dans la pratique les services non financiers sont rarement développés ou jamais développés. Le plus souvent les bénéficiaires ne sont contactés qu'en cas de retard de remboursement ou après épurement de leurs crédits afin de les encourager; soit à rembourser, soit à renouveler. Pourtant dans sa méthodologie, cette IMF a prévu des services non financiers tels que la formation et le suivi mais lors du déploiement de l'offre, ces services bénéficient d'une attention marginale. Cela impacte négativement sur la satisfaction des clients tels que K.M.

«J'ai une fois bénéficié de leur crédit mais je l'ai regretté à la fin car le financement ne m'a été d'aucune utilité. Tout ce que je gagnais servait à payer le crédit car les intérêts étaient trop élevés. Mais ce que je déplore le plus c'est le fait que j'ai bénéficié d'aucune formation ni d'aucun accompagnement alors qu'au début on m'avait assuré que je bénéficierai de ces services. J'ai une amie qui est financée par une autre IMF. Elle a bénéficié de plusieurs formations pour bien gérer son activité contrairement à moi».

L'ineffectivité d'un service de formation et d'accompagnement ne permet pas à l'IMF Alpha d'apporter un impact significatif dans la gestion de l'AGR qui constitue pourtant un moyen d'autonomisation économique en ce sens que l'absence de formation et de suivi-accompagnement entraîne un risque de détournement du crédit ou de mauvaise gestion notamment pour des clients peu ou pas instruits. De plus, l'absence d'un travail de collecte et d'analyse de données sociales empêche cette IMF de pouvoir revendiquer une intervention à



forte teneur sociale et un impact significatif dans l'amélioration des conditions de vie de ses clients.

Ces divers manquements sont inhérents au non engagement de l'IMF en faveur de la GPS. En effet, l'absence d'obligation relative à l'équilibre entre performances financière et sociale semble justifier le fait que la performance sociale occupe une place périphérique voire nulle dans le dispositif proposé par cette l'IMF.

Conclusion :

L'introduction de la GPS dans le domaine de la microfinance offre à ce secteur d'importants atouts pour lui permettre d'affiner son ciblage et d'adapter son offre de services pour accompagner les plus vulnérables. L'analyse comparative à laquelle nous avons procédée démontre que l'engagement en faveur de la GPS octroie un avantage comparative aux IMF qui l'adoptent car elle constitue un mécanisme contraignant qui les obligent à assumer leurs missions sociales en portant une attention particulière au ciblage des couches les plus vulnérables, la réduction des barrières dans l'accès aux crédit, la diversification des services, le diagnostic de l'état de pauvreté des cibles ou encore le suivi et l'analyse de la portée socio-économique des produits et services. Au contraire, celles qui ne s'inscrivent pas dans une logique de GPS semblent moins attentives à la prise en compte de ces dimensions de la microfinance. Ce faisant, elles s'exposent au risque de dérive de mission du fait que la lourdeur des conditions de crédit et la survalorisation de la recherche de rentabilité financière au détriment de la performance sociale empêchent une meilleure inclusion des plus pauvres.

En définitive, cette étude offre un éclairage scientifique pour orienter la pratique managériale et notamment dans le domaine de la microfinance où la performance ne dépend pas uniquement des bénéfices financiers mais intègrent les enjeux sociaux tels que le ciblage des pauvres et la création de valeur pour ces derniers. C'est pour cette raison qu'elle présente, au-delà de son apport scientifique, un intérêt managérial évident.



BIBLIOGRAPHIE :

ALONSO E. (2013), « La performance sociale : construire une offre RH au service des salariés et de l'entreprise », Les Echos.fr.

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/12/17/cercle_86484.htm.

BAUWIN M. (2019), *La Gestion de la Performance Sociale en microfinance : Pratiques, résultats et enjeux en Afrique subsaharienne*, ADA-Cerise.

EL BAHLOULI L. et al (2019), « L'impact de l'audit interne sur la performance des PME marocaines : un essai sur les contraintes et les opportunités » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » pp. 327 – 346.

ENJALBERT J. et al. (2009), *Éthique et Microfinance*, Thèse de Master d'économie et développement durable dans les pays en développement et en transition, Université d'Auvergne.

ETSY K. (2011), “Lessons from Muhammad Yunus and the Grameen Bank”, OD Practitioner, 43 (1), pp. 24–34.

FORESTIER P. (2005), « Les enjeux de la microfinance : Quel rôle spécifique pour le financement rural et agricole ? », Horizons bancaire, n°326, pp. 9-22.

<http://www.ungana.org/IMG/pdf/enjeux-microfi-pf.pdf>

JAIDA, (2016), « La gestion de la performance sociale », Newsletter mai 2016.

<http://www.microfinance.ma/wp-content/uploads/2013/05/NL-WEB.pdf>.

LABIE M. (2007), « Réflexions préliminaires pour une approche éthique de la gestion des organisations en microfinance », Éthique et économie/Ethics and Economics, 5(1), pp. 1–8.

MESSOMO E. S. (2013), *Profil des Microentrepreneurs informels bénéficiaires du microcrédit entreprise des institutions de microfinance : le cas du Cameroun*, Thèse de Doctorat, Université de Douala.

MESSOMO S.E. (2017), « Microcrédits et performances financière et sociale des institutions de microfinance au Cameroun », Revue Gestion d'organisation, pp. 79 – 91.

NDIAYE L. (2011), *Mémento de la microfinance*, Ed. Diasporas Noires.



OBAME BIYOGHE L. & CARGNELLO-CHARLES E. (2020) « Analyse de la performance et des outils de contrôle des Institutions de Microfinance au Bénin », Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 1» pp.1 – 32.

TCHUIGOUA H. & NEKHILI M. (2012), « Gestion des risques et performance des institutions de microfinance », Revue d'économie industrielle. pp. 1-21.

TOLLENAERE C. (2002), « Eléments de réflexion pour la promotion de la microfinance », Note d'information n° 25.