


ETUDE

Août 2019



La Gestion de la Performance Sociale en microfinance : Pratiques, résultats et enjeux en Afrique subsaharienne

Mathilde Bauwin, ADA, en collaboration avec Cerise

LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT



REMERCIEMENTS

ADA souhaite remercier Cerise pour le partage de la base de données des audits SPI4 collectés depuis 2014 qui ont permis de mener à bien cette étude.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
Table des matières	3
Liste des acronymes	4
Liste des illustrations	5
Introduction	6
Méthodologie	7
La définition du concept de performance sociale	7
L'outil SPI4	7
La base de données des SPI4	9
L'analyse	9
I. L'évaluation de la gestion de la performance sociale : où en est l'Afrique en 2018 ?	10
Répartition régionale	10
Type d'audit et qualité des audits réalisés	11
Profil des IMF évaluant leur gestion de la performance sociale	12
II. Forces et faiblesses des IMF en gestion de la performance sociale	14
Echantillon	14
Score global	14
Scores par dimension	16
III. Potentielles synergies entre performances	21
Performance sociale et transparence	21
Performance sociale et performance financière	26
Conclusion	32
Bibliographie	34
Annexe 1. Différence de composition des bases de données	35
Annexe 2. Scores par normes	36

LISTE DES ACRONYMES

ADA	Appui au Développement Autonome
CIF	Confédération des Institutions Financières en Afrique de l'Ouest
FFRI-CAC	Fondo para las Finanzas Responsables e Inclusivas en Centroamérica y el Caribe
GPS	Gestion de la Performance Sociale
IMF	Institution de Microfinance
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MFR	MicroFinanza Rating
OER	Operating Expense Ratio
OSS	Operational Self-Sufficiency
PAR	Portfolio-at-risk
RIFF-SEA	Responsible Inclusive Finance Facility for Southeast Asia
RMF	Responsible Microfinance Facility
ROA	Return on Assets
SPI4	Social Performance Indicators 4 ^{ème} génération
SPTF	Social Performance Task Force

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figures

Figure 1. Les six dimensions des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale	8
Figure 2. Nombre d'IMF ayant réalisé et transmis au moins un SPI4 par pays	10
Figure 3. Nombre et type d'audits par région	11
Figure 4. Qualité moyenne des audits par région	11
Figure 5. Forme légale	12
Figure 6. Taille, en valeur de portefeuille (USD) et nombre de clients	13
Figure 7. Zone cible	13
Figure 8. Score global par région	14
Figure 9. Score global en fonction de la taille du portefeuille	15
Figure 10. Score global en fonction de la forme légale	15
Figure 11. Score global en fonction de la zone cible	16
Figure 12. Scores par dimension	16
Figure 13. Scores par dimension par sous-région	18
Figure 14. Scores par dimension selon la taille	19
Figure 15. Scores par dimension selon la forme légale	19
Figure 16. Scores par dimension selon la zone cible	20
Figure 17. Scores de transparence par sous-région	21
Figure 18. Scores de transparence selon la forme légale	22
Figure 19. Scores de transparence selon la taille de portefeuille	22
Figure 20. Scores de transparence selon la zone cible	22
Figure 21. Scores de transparence par composante	23
Figure 22. Scores de transparence par composante selon la région	24
Figure 23. Scores de transparence selon la taille du portefeuille	24
Figure 24. Scores de transparence selon la forme légale	25
Figure 25. Scores de transparence selon la zone cible	25
Figure 26. OER moyen en fonction du score de GPS	27
Figure 27. PAR30 moyen en fonction du score de GPS	28
Figure 28. ROA moyen en fonction du score de GPS	28
Figure 29. OSS moyen en fonction du score de GPS	28
Figure 30. Rentabilité en fonction du score de gestion de la performance sociale (prédictions)	30
Figure 31. Portefeuille à risque (PAR30) en fonction du score de gestion de la performance sociale (prédictions)	31

Tableaux

Tableau 1. Différence de composition entre l'échantillon total et l'échantillon de qualité	35
Tableau 2. Scores par norme	36

INTRODUCTION

La mission sociale de la microfinance lui est intrinsèque : généralement définie comme un système permettant d'offrir des services financiers aux personnes vulnérables à faibles ressources, la microfinance s'est développée pour combler un manque et se positionner comme solution alternative aux systèmes bancaires et financiers traditionnels, qui ne servent pas ce segment de clientèle considéré comme trop risqué ou trop peu rentable. La raison d'être de la microfinance est donc de répondre à un double objectif de résultat, à la fois social, en servant les catégories de population exclues des systèmes traditionnels, et financier, afin d'être en mesure de le faire de façon pérenne.

Malgré tout, les années 2000 ont été marquées par plusieurs cas de dérive de la mission initiale de la microfinance, et il est apparu nécessaire pour le secteur de définir un cadre de bonnes pratiques afin d'éviter que de tels cas ne se reproduisent. De manière plus générale, si l'objectif social initial de la microfinance est attesté, il n'est pas nécessairement évident pour les professionnels du secteur d'identifier les pratiques ou mesures à mettre en place pour être en capacité d'atteindre cet objectif, d'où la nécessité de ce cadre de bonnes pratiques.

Par conséquent, sur la base d'un travail consultatif auquel 400 personnes représentant toutes les parties prenantes du secteur ont contribué, la Social Performance Task Force (SPTF) a publié en 2012 les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale (SPTF, 2016), qui rassemblent les bonnes pratiques de gestion devant permettre aux prestataires de services financiers d'accomplir leur mission sociale. Les Normes Universelles ont été créées par et pour les acteurs du secteur et ont vocation à servir de ressource pour guider les praticiens vers l'atteinte de leurs objectifs sociaux. Elles contiennent également toutes les normes de certification de protection des clients définies par la Smart Campaign.

Afin que les praticiens puissent évaluer leurs pratiques et se situer par rapport à ces normes et aux autres acteurs du secteur, Cerise a créé en 2014 l'outil SPI4, un outil d'audit social entièrement aligné sur les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale de la SPTF et les Principes de Protection des Clients de la Smart Campaign. Les prestataires de services financiers désireux d'évaluer leurs pratiques de gestion de la performance sociale peuvent utiliser l'outil SPI4 par eux-mêmes ou se faire accompagner pour le faire, y compris par un auditeur qualifié SPI4. Quelle que soit la méthode choisie, les utilisateurs de l'outil sont encouragés à partager leurs résultats avec Cerise, qui consolide depuis plusieurs années une base de données constituée de l'ensemble des SPI4 réalisés.

En 2018, ADA et Cerise se sont associés pour réaliser une étude globale de cette base de données, afin d'établir un état des lieux général de la gestion de la performance sociale par les prestataires de services financiers du monde entier depuis le lancement de l'outil SPI4. Cette étude vise à apporter un éclairage sur le type de prestataires de services financiers se prêtant à cet exercice d'audit social, à identifier les principales forces et faiblesses de ces acteurs en termes de gestion de la performance sociale, et à analyser les potentielles complémentarités de performances sociales, financières et environnementales. Si l'étude d'origine porte sur l'ensemble des audits transmis à Cerise¹, le présent document se focalise exclusivement sur la région Afrique subsaharienne.

L'objectif est ainsi d'encourager toujours plus de prestataires de services financiers à évaluer et améliorer leurs pratiques, et d'informer les organisations qui les soutiennent sur les besoins spécifiques en termes de formation, d'évaluation et d'accompagnement sur la gestion de la performance sociale.

¹ L'étude globale peut être consultée ici : <https://www.ada-microfinance.org/fr/nos-ressources/mediatheque?media=206>

MÉTHODOLOGIE

LA DÉFINITION DU CONCEPT DE PERFORMANCE SOCIALE

Le concept de performance sociale est souvent compris et défini différemment par les diverses parties prenantes du secteur de la finance inclusive, qu'il s'agisse des prestataires de services financiers eux-mêmes, des organisations d'appui, des acteurs publics, des investisseurs, des bailleurs, des chercheurs, etc.

Les deux principales manières d'appréhender le concept de performance sociale consistent à s'intéresser aux **résultats** d'une part, et aux **processus de gestion** d'autre part. La performance sociale en termes de résultats pour des prestataires de services financiers est généralement évaluée, notamment par les chercheurs, en examinant le type de bénéficiaires finaux : la performance sociale en termes de résultats va ainsi dépendre du niveau de pauvreté des bénéficiaires de l'organisation ou de la part de femmes parmi ces bénéficiaires, parfois de la part de bénéficiaires vivant en zone rurale. Hormis la difficulté à mesurer certains de ces indicateurs de résultats, notamment le niveau de pauvreté des bénéficiaires étant donné le manque d'information précise disponible à ce sujet, les résultats d'une organisation en termes de performance sociale dépendent de la manière dont l'organisation a défini sa mission et ses objectifs sociaux. Tous les prestataires de services financiers n'ont pas nécessairement vocation à servir les femmes uniquement, ou le segment le plus pauvre de la population, ou les zones rurales. Certaines organisations peuvent avoir par exemple choisi pour mission de servir en particulier les jeunes des zones urbaines ou péri-urbaines, qui font également partie des catégories de population les plus exclues des services bancaires et financiers traditionnels.

Par conséquent, afin de tenir compte de cette diversité de missions et d'objectifs, les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale de la SPTF et l'outil SPI4 de Cerise ne se focalisent pas sur les résultats mais sur les processus de gestion interne mis en place par les organisations pour être en capacité d'accomplir leur mission et d'atteindre leurs objectifs sociaux. Ainsi, les résultats des audits SPI4 sont comparables entre eux quels que soient les missions et objectifs des organisations concernées.

Cela implique qu'obtenir un score élevé à l'audit social SPI4 ne signifie pas nécessairement que l'organisation atteint les populations les plus pauvres ou une grande proportion de femmes ; cela signifie en revanche que l'organisation a mis en place les procédures et processus nécessaires à la réalisation de sa mission, quelle que soit cette mission. Une organisation ayant pour mission de cibler un ou plusieurs groupes de personnes exclues des services bancaires et financiers traditionnels obtiendra un score plus élevé qu'une organisation qui ne cible pas de groupe exclu, mais le score obtenu à l'audit ne dépend pas de la proportion effective de bénéficiaires appartenant à ce(s) groupe(s) parmi les clients de l'organisation.

En s'appuyant sur la base de données des SPI4 existants, cette étude s'intéresse donc avant tout à la performance sociale en termes de gestion, et non en termes de résultats.

Pour rappel, les six dimensions de la gestion des performances sociales définies par la SPTF sont présentées dans la Figure 1.

L'OUTIL SPI4

L'outil d'audit social SPI4 permet à un prestataire de services financiers d'évaluer ses pratiques au regard des six grandes dimensions de la gestion de la performance sociale définies par la SPTF, ces six dimensions étant déclinées en 19 normes, elles-mêmes déclinées en 66 pratiques, elles-mêmes déclinées en 160 indicateurs à renseigner dans l'outil SPI4.

Figure 1. Les six dimensions des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale



L'outil, qui se présente sous format Excel, est téléchargeable librement sur le site de Cerise². Il prend la forme d'un questionnaire composé de séries de questions auxquelles une réponse qualitative doit être apportée (oui, non, partiellement, non applicable). Ces réponses qualitatives sont ensuite transformées en scores quantitatifs (oui=100 ; non=0 ; partiellement=50) et sont utilisées pour calculer un score moyen sur 100 par indicateur, pratique, norme et dimension. La moyenne des scores par dimension donne le score final.

A partir de ces scores, la structure peut identifier ses forces et ses faiblesses et lorsque l'audit est accompagné, des recommandations sont faites à la structure pour mettre en place un plan d'action et améliorer ses pratiques. L'audit social SPI4 est donc la première étape d'une démarche d'amélioration de la gestion de la performance sociale.

Hormis le questionnaire, l'outil est également constitué d'une page d'informations sur l'organisation à compléter avec des données de portefeuille, des données financières, des informations sur le statut et la mission de la structure, etc. Contrairement aux réponses aux questions du questionnaire qui sont obligatoires pour obtenir les scores, les informations sur l'organisation peuvent ne pas être complétées sans que cela empêche d'obtenir les scores. Par conséquent, certaines informations sont manquantes pour certaines organisations, ce qui explique que le nombre d'organisations varie dans les divers tableaux et graphiques en fonction des critères considérés dans l'étude.

² L'outil peut être téléchargé ici : <https://cerise-spm.org/spi4/>

De la même manière, il est recommandé de justifier les réponses aux questions par des commentaires mais les commentaires ne sont pas obligatoires pour obtenir les scores.

LA BASE DE DONNÉES DES SPI4

La présente étude a été réalisée à partir de la base de données consolidée par Cerise qui contient l'ensemble des SPI4 réalisés et transmis à Cerise depuis 2014, année de création de l'outil, jusqu'au 10 août 2018. Les SPI4 réalisés et transmis à Cerise après cette date ne sont pas considérés dans cette étude.

Les audits considérés dans ce document proviennent de la région Afrique subsaharienne uniquement.

Bien que le partage des résultats avec Cerise implique uniquement l'utilisation des données de manière agrégée à des fins de comparaison par groupe de pairs, et non le partage public des informations individuelles par prestataire de services financiers, toutes les organisations ayant utilisé l'outil ne renvoient pas systématiquement leurs résultats à Cerise. Par conséquent, la base de données n'est pas nécessairement représentative de l'ensemble des utilisateurs de l'outil.

D'autre part, il existe différents types d'utilisateurs, et différents niveaux de maîtrise de l'outil, ce qui aboutit à des audits de qualité variable. Par conséquent, si la première partie de l'étude visant à décrire les prestataires de services financiers se prêtant à l'exercice d'audit social se base sur l'ensemble des SPI4 inclus dans la base de données, la seconde partie sur les forces et faiblesses en termes de gestion de la performance sociale ainsi que la troisième partie sur les possibles complémentarités des performances se concentrent sur les audits de qualité.

Cerise définit cinq niveaux de qualité sur une échelle de 0 à 4, évalués selon la cohérence des réponses aux différentes questions du questionnaire et la précision des commentaires donnés pour justifier les réponses. D'autre part, le type d'audit est également recensé, sachant qu'il en existe trois : l'audit réalisé par un auditeur qualifié par Cerise, l'audit accompagné par une personne externe à l'organisation, et l'auto-évaluation ou audit réalisé en interne par une personne de l'organisation. Pour les deuxième et troisième parties de cette étude, seuls les audits de qualité 2 à 4 ont été conservés ainsi que les audits de qualité 1 réalisés par un auditeur qualifié ou une personne externe à l'organisation (les auto-évaluations de qualité 1 ont été exclues).

Cela aboutit à un nombre total de 135 SPI4 considérés pour la première partie de l'étude, et de 104 pour les deuxième et troisième parties.

L'ANALYSE

Cette étude consiste principalement à analyser la base de données des SPI4 à partir de techniques de statistiques descriptives. Toutes les relations décrites sont statistiquement significatives avec un risque d'erreur égal à 1%, sauf mention contraire.

Lorsque les données sont indiquées par IMF, les chiffres concernent l'IMF au moment du premier audit si celle-ci en a réalisé plusieurs.

Certaines données concernant les IMF ayant réalisé au moins un SPI4 sont comparées aux données des IMF ayant rapporté au Mix Market en 2017, afin d'évaluer la représentativité des IMF ayant réalisé au moins un SPI4 par rapport à celles rapportant au Mix Market. Les données issues des publications du Mix Market ne sont probablement pas elles-mêmes représentatives du secteur étant donné que les données sont rapportées sur la base du volontariat, mais la base de données du Mix Market demeure à ce jour la plus conséquente pour le secteur de la microfinance.

I. L'ÉVALUATION DE LA GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE : OÙ EN EST L'AFRIQUE EN 2018 ?

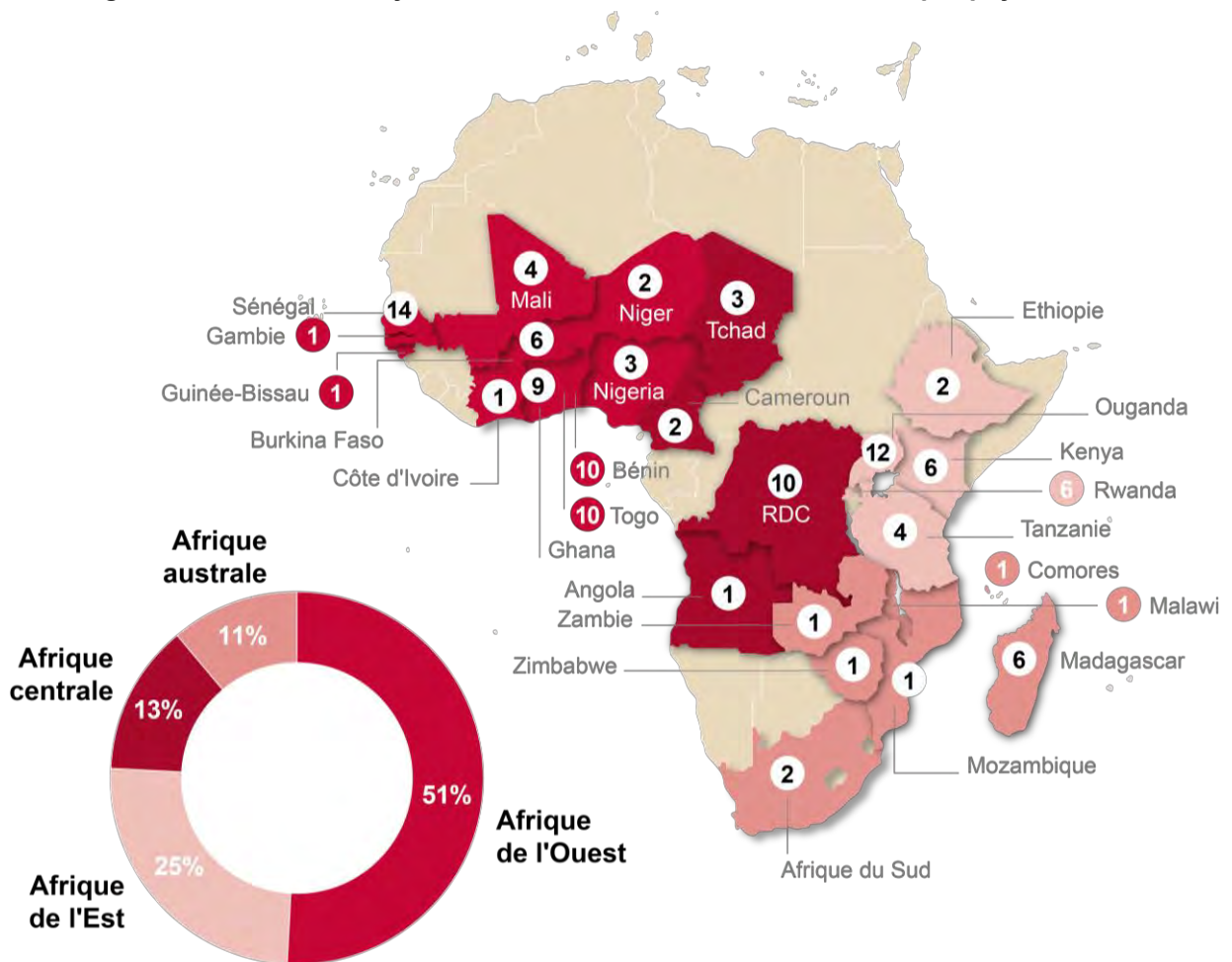
Depuis 2014, les prestataires de services financiers disposent de l'outil d'audit social SPI4 pour évaluer leur gestion de la performance sociale et se situer par rapport aux Normes Universelles et aux autres acteurs.

Depuis 2014 jusqu'au 10 août 2018, un total de 135 audits SPI4 ont été complétés et transmis à Cerise par 120 institutions de microfinance (IMF) africaines issues de 27 pays, quelques organisations en ayant réalisé plusieurs.

RÉPARTITION RÉGIONALE

La majorité des audits réalisés en Afrique subsaharienne proviennent d'Afrique de l'Ouest, sous-région qui rassemble 51% des IMF de la base de données ayant réalisé au moins un audit ; l'Afrique de l'Est arrive en deuxième position, avec 25% des IMF, suivie par l'Afrique centrale (13%) et l'Afrique australe (11%). Néanmoins, certains pays sont plus actifs que d'autres en termes d'évaluation de la gestion de la performance sociale, comme le Sénégal, le Togo ou le Bénin en Afrique de l'Ouest, mais aussi l'Ouganda en Afrique de l'Est ou la République Démocratique du Congo en Afrique centrale, où au moins dix IMF ont réalisé un audit.

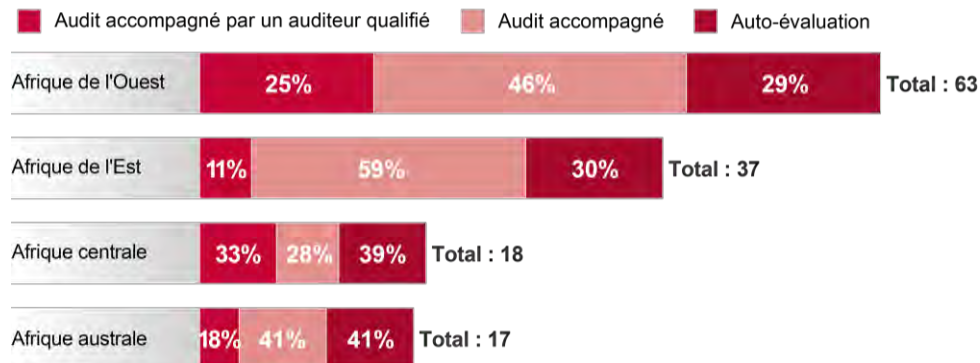
Figure 2. Nombre d'IMF ayant réalisé et transmis au moins un SPI4 par pays



TYPE D'AUDIT ET QUALITÉ DES AUDITS RÉALISÉS

Parmi les 135 SPI4 réalisés, la majorité sont des audits accompagnés par une personne externe (47%), presque un tiers sont des auto-évaluations (32%) tandis que les audits accompagnés par un auditeur qualifié représentent une minorité (21%). C'est en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest que les audits accompagnés par un auditeur qualifié sont les plus nombreux relativement, tandis qu'en Afrique australe, les auto-évaluations sont les plus fréquentes.

Figure 3. Nombre et type d'audits par région



Dans son mode d'évaluation de la qualité des audits, Cerise tient compte du type d'audit réalisé³: les audits accompagnés par un auditeur qualifié sont considérés comme étant de meilleure qualité que ceux accompagnés par une personne externe non qualifiée, eux-mêmes étant de meilleure qualité que les auto-évaluations. En effet, l'indépendance et la qualification des auditeurs sont considérés comme des gages de qualité.

Par conséquent, la qualité moyenne des audits est variable selon les régions, avec des audits significativement de moins bonne qualité en Afrique australe, où les auto-évaluations sont proportionnellement plus fréquentes. Toutefois, la qualité moyenne des audits en Afrique subsaharienne est proche de la moyenne mondiale, qui est de 2,4.

Figure 4. Qualité moyenne des audits par région



³ Le mode d'évaluation de la qualité par Cerise est détaillé dans la partie Méthodologie.

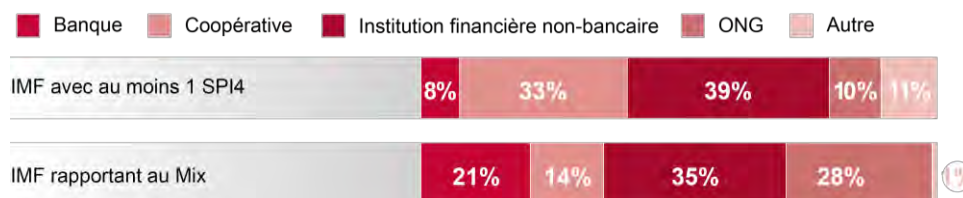
Si les auto-évaluations permettent aux prestataires de services financiers de s'approprier l'outil SPI4 et les concepts liés à la gestion de la performance sociale, il est en effet utile de compléter de temps à autre ces auto-évaluations par des audits externes qui, grâce à l'indépendance des auditeurs, permettent d'avoir une vision plus distanciée de l'état de la gestion de la performance sociale des structures concernées, ce qui facilite l'identification des priorités dans l'amélioration des pratiques. Le recours à des auditeurs qualifiés pourrait donc être encouragé en particulier en Afrique australe et en Afrique de l'Est, où la proportion d'audits accompagnés par un auditeur qualifié est la plus faible.

PROFIL DES IMF ÉVALUANT LEUR GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE

Afin d'apprécier la représentativité potentielle des IMF qui évaluent leur gestion de la performance sociale par rapport au secteur, les données issues du Mix Market sont utilisées comme référence⁴. En premier lieu, on peut noter que le nombre d'IMF de la région Afrique subsaharienne ayant réalisé au moins un audit SPI4 présentes dans notre base de données (120 IMF) est supérieur au nombre d'IMF ayant rapporté au Mix Market en 2017 (113 IMF), ce qui n'est pas le cas des autres régions. Ainsi, les IMF d'Afrique subsaharienne semblent particulièrement sensibilisées à la gestion de la performance sociale.

Lorsque l'on observe les caractéristiques des IMF, celles qui ont réalisé et transmis au moins un SPI4 depuis 2014 se distinguent par leur forme légale par rapport aux IMF rapportant au Mix Market : les coopératives notamment sont plus représentées parmi les structures ayant réalisé un audit social SPI4 (32,5%) que parmi les IMF rapportant au Mix Market (14,2%), tandis que l'inverse peut être observé pour les banques⁵ et les ONG (respectivement 7,5% et 10% des IMF ayant transmis un SPI4 contre 21,2% et 28,3% des IMF rapportant au Mix Market).

Figure 5. Forme légale



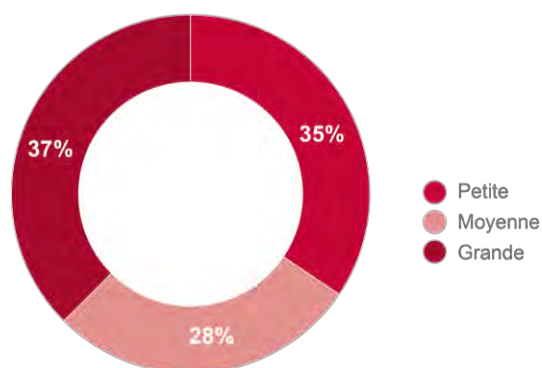
Il semble donc que les coopératives (et dans une moindre mesure, les institutions financières non bancaires) en Afrique soient davantage sensibilisées aux questions de performance sociale que les autres types d'institutions.

En termes de taille de portefeuille, tous types d'IMF réalisent des audits SPI4, avec des proportions très similaires de petites et de grandes IMF parmi celles qui évaluent leur gestion de la performance sociale. Cela est une fois de plus une spécificité de la région Afrique : en effet, au niveau mondial, les grandes IMF sont majoritaires parmi celles qui réalisent un audit (50%) et les petites sont minoritaires (24%). Ainsi, en Afrique, les petites IMF s'investissent autant que les autres dans l'évaluation de la gestion de la performance sociale.

⁴ Les données du Mix Market peuvent elles-mêmes ne pas être représentatives du secteur, mais c'est la seule autre base de données disponible aujourd'hui, qui est d'ailleurs utilisée pour produire de nombreux chiffres concernant le secteur de la microfinance en général.

⁵ La catégorie « Autres » étant plus large dans le SPI4 que pour le Mix Market (qui n'inclut que les banques rurales dans cette catégorie), peu de conclusions peuvent être tirées sur les institutions financières non bancaires, dont certaines se retrouvent peut-être dans la catégorie « Autres » du SPI4.

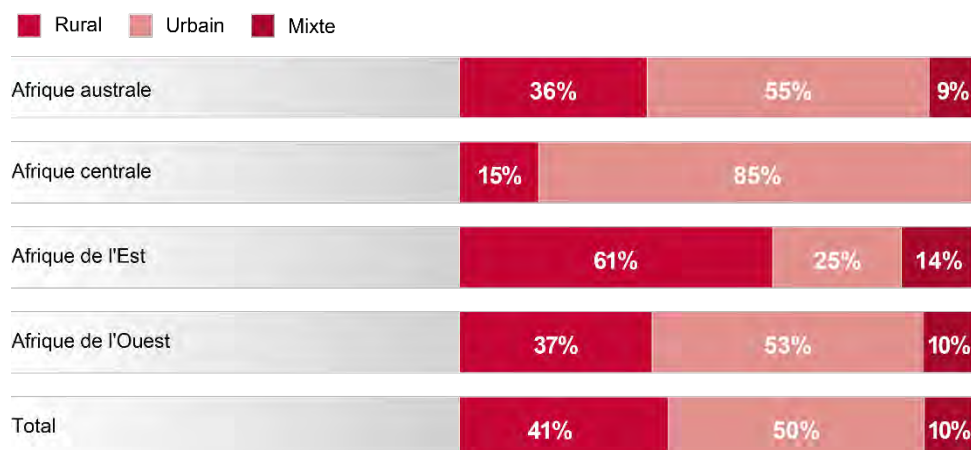
Figure 6. Taille, en valeur de portefeuille (USD) et nombre de clients



En moyenne, les IMF ayant réalisé au moins un audit SPI4 ont un nombre d'emprunteurs égal à 30 949, et le prêt moyen déboursé par les IMF de la région est de 831 USD, ce qui est légèrement inférieur au prêt moyen des IMF de la région qui rapportent au Mix Market (991 USD). Néanmoins, le prêt moyen des IMF ayant réalisé au moins un audit SPI4 s'étend de 743 USD en Afrique de l'Ouest à 1 069 USD en Afrique centrale.

En termes de zone cible, la majorité des IMF de l'échantillon ciblent les zones urbaines (50%), 40% visent les zones rurales et 10% visent les deux. Toutefois, ces proportions varient d'une région à l'autre, avec davantage d'IMF ciblant les zones rurales en Afrique de l'Est (61%), alors que l'inverse peut être observé en Afrique australe, où 85% des IMF ciblent les zones urbaines.

Figure 7. Zone cible



II. FORCES ET FAIBLESSES DES IMF EN GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE

ECHANTILLON

Afin d'estimer de façon fiable les niveaux de gestion de la performance sociale des IMF, dans cette partie seuls les audits de qualité 2 à 4 ont été conservés ainsi que les cinq audits de qualité 1 réalisés par un auditeur qualifié ou une personne externe à l'organisation (les auto-évaluations de qualité 1 ont été exclues).

Par conséquent, l'échantillon utilisé dans cette partie est plus restreint : il ne contient que 104 audits, contre 135 précédemment. La composition de l'échantillon diffère légèrement :

- Les audits provenant de banques et d'institutions à but lucratif sont relativement plus représentés dans cet échantillon restreint que dans l'échantillon total ;
- Les audits provenant de coopératives sont relativement moins représentés, ce qui indique que ces audits étaient relativement de moins bonne qualité que ceux cités précédemment.

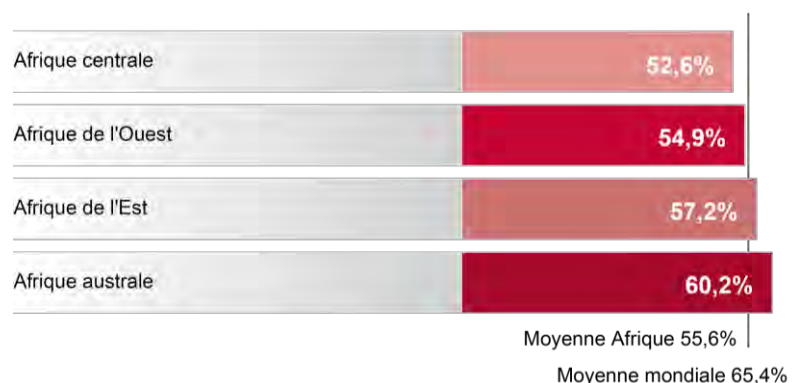
Le détail des différences de composition peut être consulté en Annexe 1.

SCORE GLOBAL

En moyenne, le score global obtenu par les IMF de l'échantillon est de 55,6%, ce qui est inférieur à la moyenne mondiale (65,4%) ; le score minimal en Afrique subsaharienne est de 11% et le score maximal est de 90%. Si certains prestataires de services financiers semblent déjà bien avancés en termes de gestion de la performance sociale de manière générale, pour d'autres il existe donc encore une marge de progression, et probablement un besoin de formation et d'accompagnement sur ce sujet.

Ce score global diffère en fonction de certaines caractéristiques des IMF⁶. Toutefois, les différences de scores par sous-région ne sont pas statistiquement significatives.

Figure 8. Score global par région



⁶ Comme mentionné dans la partie Méthodologie, toutes les différences de scores mentionnées sont significatives statistiquement au seuil de 1%.

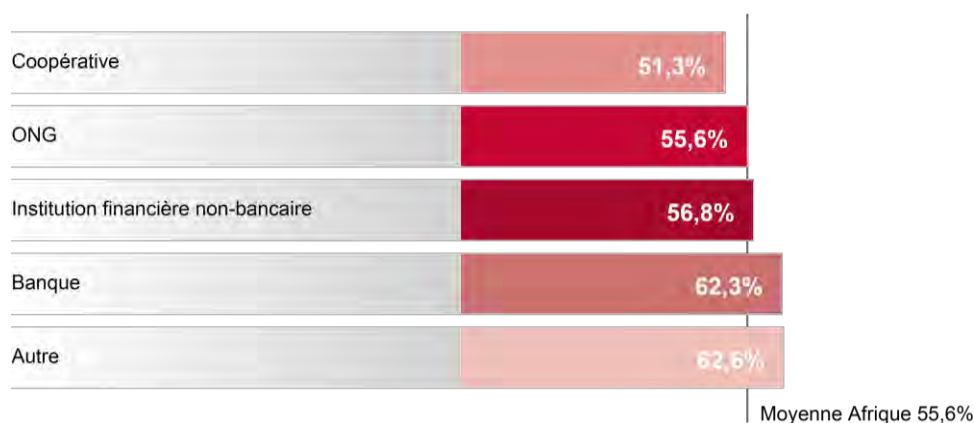
En revanche, les grandes organisations (en portefeuille) obtiennent un score significativement plus élevé que les autres IMF. En effet, l'obtention de bons résultats en gestion de la performance sociale est facilitée par un certain niveau de formalisation étant donné qu'un certain nombre de bonnes pratiques sont liées à la mise en place de procédures ; or ce sont souvent dans les plus grandes structures que les niveaux de formalisation sont les plus élevés. Néanmoins, cela ne signifie pas qu'il est *nécessaire* d'être une grande organisation pour appliquer de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale, dans la mesure où un certain nombre de pratiques ne nécessitent pas de mobiliser des ressources importantes et peuvent être facilement et rapidement mises en œuvre.

Figure 9. Score global en fonction de la taille du portefeuille



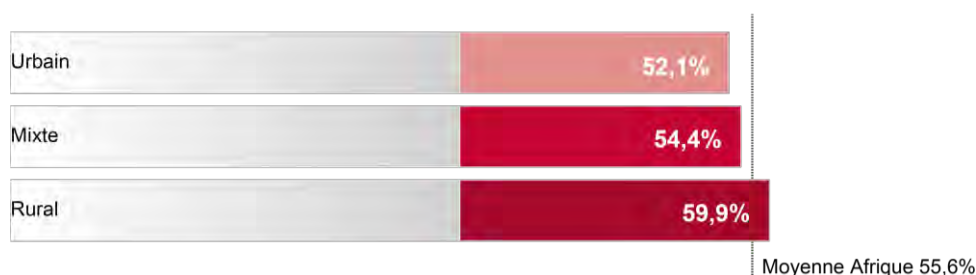
Les coopératives obtiennent également un score significativement plus faible. Là encore, la formalisation, la professionnalisation des modes de gestion, la structuration et les bonnes pratiques de gouvernance sont également des facteurs déterminants de la bonne gestion de la performance sociale ; or ces facteurs peuvent parfois faire défaut aux coopératives. L'analyse des scores par dimension dans la section suivante donne des éclairages sur ce point.

Figure 10. Score global en fonction de la forme légale



Enfin, les IMF ciblant les zones rurales font preuve d'une meilleure gestion de leur performance sociale que les autres IMF, ce qui peut s'expliquer par leur mission sociale plus affirmée et probablement un investissement plus important pour s'assurer de la réalisation de cette mission, notamment dans l'adaptation des produits et services aux besoins locaux. L'analyse des scores par dimension de la section suivante confirme cette hypothèse.

Figure 11. Score global en fonction de la zone cible



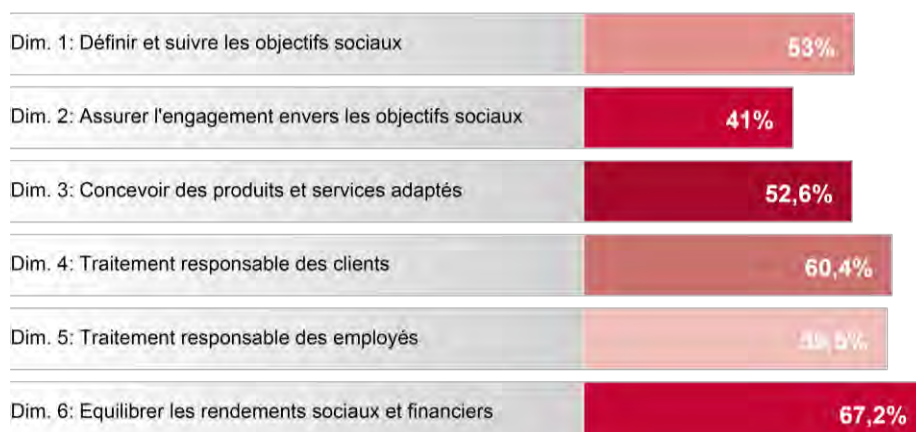
Ces différences de scores par forme légale, taille et zone cible sont significatives toutes choses égales par ailleurs⁷ : à même sous-région, forme légale et zone cible, les grandes institutions obtiennent un score global plus élevé ; de la même manière, pour une même sous-région, taille et zone cible, les coopératives obtiennent des scores plus faibles.

Cela signifie que ce sont en particulier **les coopératives et les plus petites IMF qui ont davantage besoin d'appui** en termes de gestion de la performance sociale. La section suivante analyse plus en détail les forces et les faiblesses des différents types d'organisation afin d'identifier de potentiels besoins d'appui particulier.

SCORES PAR DIMENSION

Le score global constitue la moyenne des scores obtenus pour chacune des six dimensions de la gestion de la performance sociale définies par la SPTF. Chacune de ces six dimensions n'est pas évaluée exactement de la même manière, étant donné que certaines dimensions comportent davantage d'indicateurs que d'autres (la dimension 4 est celle qui en contient le plus), et/ou des indicateurs plus faciles à valider que d'autres (comme la dimension 6). De la même manière, certaines dimensions sont assez interdépendantes (les dimensions 1 et 2 notamment, comme expliqué plus loin) quand d'autres le sont moins. Ainsi, compte tenu de ces différences et de la nature qualitative des indicateurs, l'exacte comparabilité des dimensions ne peut pas être garantie. Néanmoins, examiner les scores par dimension peut permettre d'identifier les forces et faiblesses principales et les points d'amélioration prioritaires, ce qui ne dispense pas d'analyser plus en détail les facteurs expliquant les scores plus ou moins élevés par dimension⁸.

Figure 12. Scores par dimension



⁷ Les scores globaux (qui suivent une distribution normale) ont été estimés par régression linéaire (méthode des moindres carrés ordinaires) en incluant la région, la taille, la forme légale et la zone cible comme variables de contrôle, et les différences mentionnées précédemment restent significatives.

⁸ Les scores par norme peuvent être consultés en annexe 2.

Tous audits confondus, la dimension 2, qui correspond à l'engagement de toutes les parties prenantes de l'institution envers les objectifs sociaux, est celle pour laquelle les IMF obtiennent le score le plus faible en moyenne (41%). Cette dimension couvre les pratiques qu'une institution peut mettre en place pour s'assurer que les membres de son conseil d'administration, sa direction et tous ses employés s'engagent à atteindre les objectifs sociaux de l'institution. Elle tient compte par exemple de l'existence de critères liés aux objectifs sociaux dans les procédures de recrutement, les formations, les évaluations des employés et de la direction, ou encore dans les résultats exigés par le conseil d'administration.

Cette dimension est fortement liée à la première dimension, qui se concentre sur la définition et le suivi d'objectifs sociaux précis sur la base de la mission de l'institution. En effet, si une institution n'a pas défini précisément ses objectifs sociaux avec des indicateurs et un processus de suivi de ces indicateurs, alors ceux-ci ne peuvent pas être inclus dans les processus de formation et d'évaluation des employés, et le conseil d'administration ne peut exiger des résultats liés à ces objectifs. Ainsi, un score peu élevé sur la dimension 1 implique souvent un score peu élevé, voire plus faible, sur la dimension 2. Or, le score moyen sur la dimension 1 (53%) est inférieur au score moyen global (55,6%), ce qui contribue au moins en partie au faible score moyen sur la dimension 2.

A l'inverse, la dimension 6, qui correspond à l'équilibre entre les rendements sociaux et financiers, est celle pour laquelle les IMF obtiennent le score le plus élevé (67,2%). Cette dimension se concentre sur la prise de décision de l'institution sur des sujets financiers clés (objectifs de croissance, objectifs et répartition des bénéficiaires, choix des sources de financement, rémunération des employés), qui sont également garants de l'intégration de la mission sociale dans la stratégie de l'institution. Toutefois, certains aspects de cette dimension, notamment les critères liés à une tarification responsable, sont complexes à analyser, et peuvent donc parfois être potentiellement surévalués par les personnes réalisant l'audit. D'autre part, les organisations se pliant à l'exercice d'audit social sont probablement des organisations déjà sensibilisées à l'importance de l'équilibre entre performances sociales et financières, ce qui leur facilite l'obtention d'un meilleur score sur cette dimension.

La dimension 3, qui se concentre sur les diverses façons dont les institutions peuvent recueillir de l'information sur les besoins et les préférences des clients et adapter leurs produits, services et canaux de distribution en conséquence, est également une dimension sur laquelle les IMF obtiennent un score inférieur au score global moyen (52,6% contre 55,6%). Cette dimension est en effet relativement exigeante, dans la mesure où un bon score nécessite d'avoir mis en place un certain nombre de procédures et de processus réguliers de récolte et d'analyse d'informations sur les besoins et préférences des clients. Elle s'inscrit dans la démarche « do good » (bénéficier aux clients), qui requiert un certain niveau d'implication de la part de l'institution.

A l'inverse, les IMF s'en sortent mieux en termes de traitement responsable des clients (dimension 4), dimension qui reprend la majorité des Principes de Protection des Clients de la Smart Campaign (prévention du surendettement, transparence, traitement équitable et respectueux des clients, confidentialité des données et mécanismes de résolution des plaintes), et traitement responsable des employés (dimension 5), pour lesquelles elles obtiennent des scores supérieurs à la moyenne (respectivement 60,4% et 59,5%). Ces dimensions s'inscrivent davantage dans le principe « do no harm » (ne pas nuire aux clients), qui constitue aujourd'hui l'exigence minimale en termes de gestion de la performance sociale. Il est donc probablement plus facile d'obtenir un score plus élevé sur ces dimensions, d'autant plus que certains critères sont parfois présents dans la réglementation de certains pays.

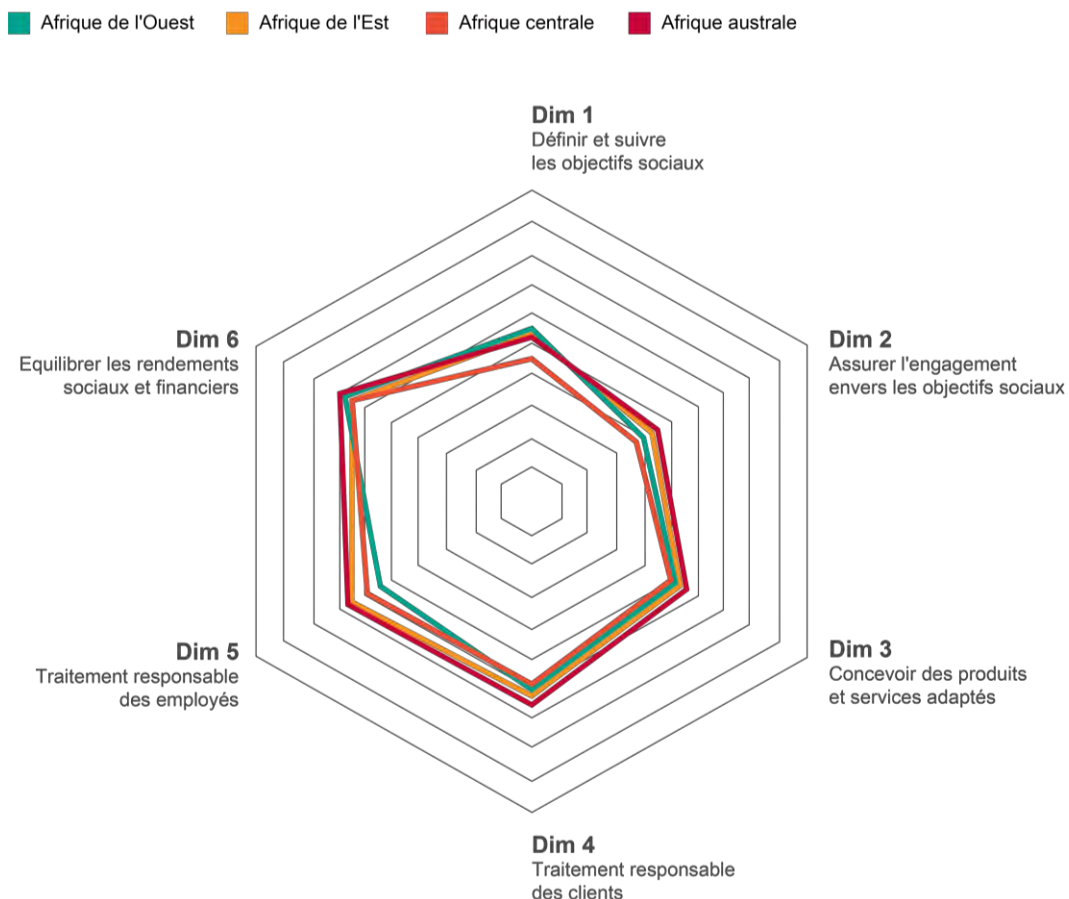
Ces différences par dimension ne sont pas spécifiques à l'Afrique subsaharienne : au niveau mondial, les mêmes tendances peuvent être observées. Toutefois, les IMF d'Afrique subsaharienne obtiennent des scores inférieurs à la moyenne mondiale sur chaque dimension,

ce qui tend à montrer qu'un appui spécifique sur les questions de performance sociale est souhaitable dans la région.

Si l'on compare désormais les résultats par dimension des IMF d'Afrique subsaharienne selon la sous-région, la forme légale, la taille ou la zone cible, deux constats principaux s'imposent :

- le premier est que les IMF obtenant les scores globaux les plus faibles, c'est-à-dire les coopératives, les petites IMF, et les IMF ciblant les zones urbaines, obtiennent des scores plus faibles sur toutes les dimensions ou presque, ce qui signifie que leur score global n'est pas tiré vers le bas par une dimension particulière ; leurs besoins d'accompagnement concernent donc la gestion de la performance sociale en général et non un aspect particulier ;
- le second est que la dimension la plus faible reste la dimension 2, quelles que soient la sous-région, la forme légale, la taille et la zone cible ; c'est donc sur cette dimension en particulier que le besoin d'accompagnement est le plus important, et probablement sur la dimension 1 également, qui lui est fortement liée.

Figure 13. Scores par dimension par sous-région



On peut toutefois observer que les forces et faiblesses des IMF varient selon la sous-région : si les IMF d'Afrique de l'Ouest obtiennent les meilleurs scores sur la dimension 1 relative à la définition de la mission et des objectifs sociaux, elles obtiennent cependant les scores les plus faibles sur la dimension 5, relative au traitement responsable des employés. Ainsi, selon la sous-région, les priorités en termes d'appui sur la thématique de la performance sociale peuvent varier.

Figure 14. Scores par dimension selon la taille

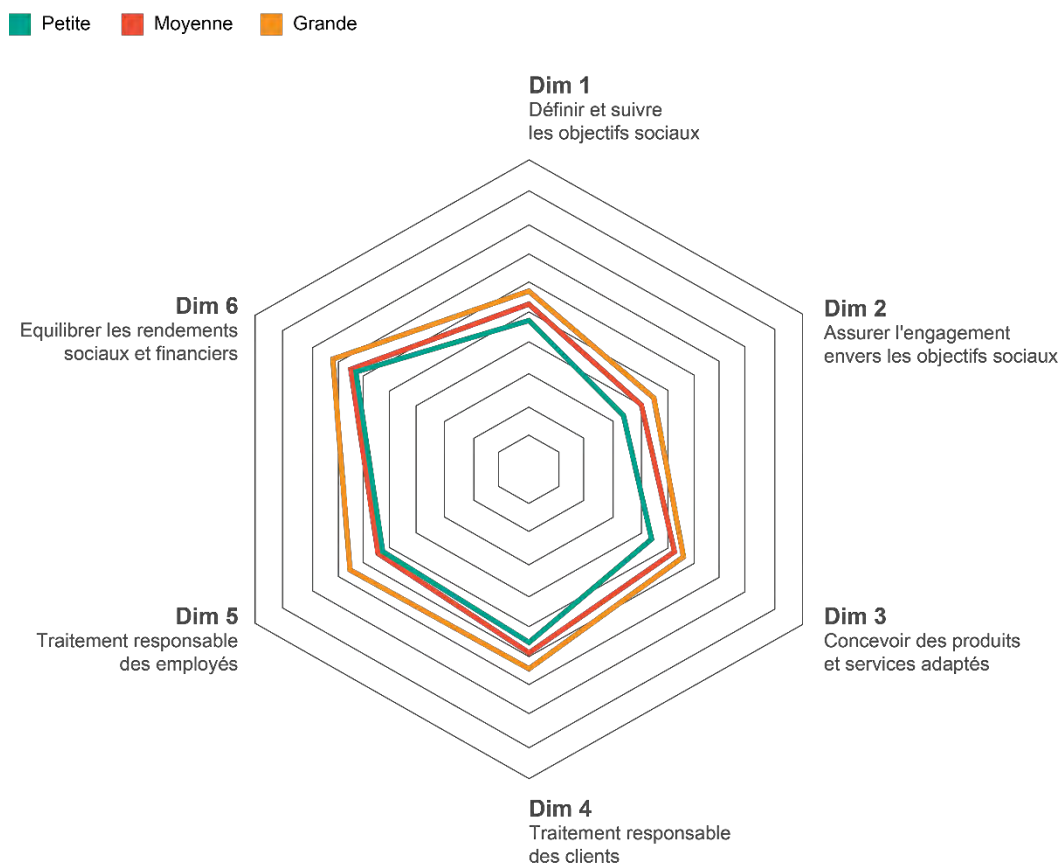
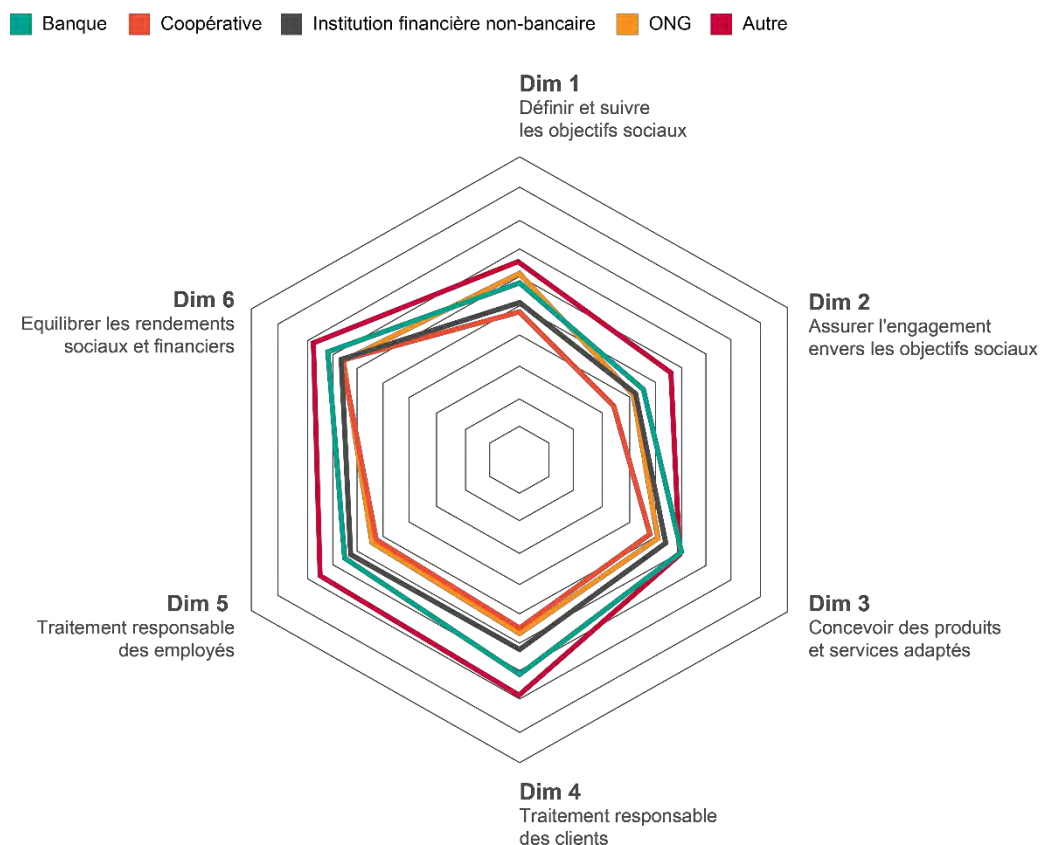
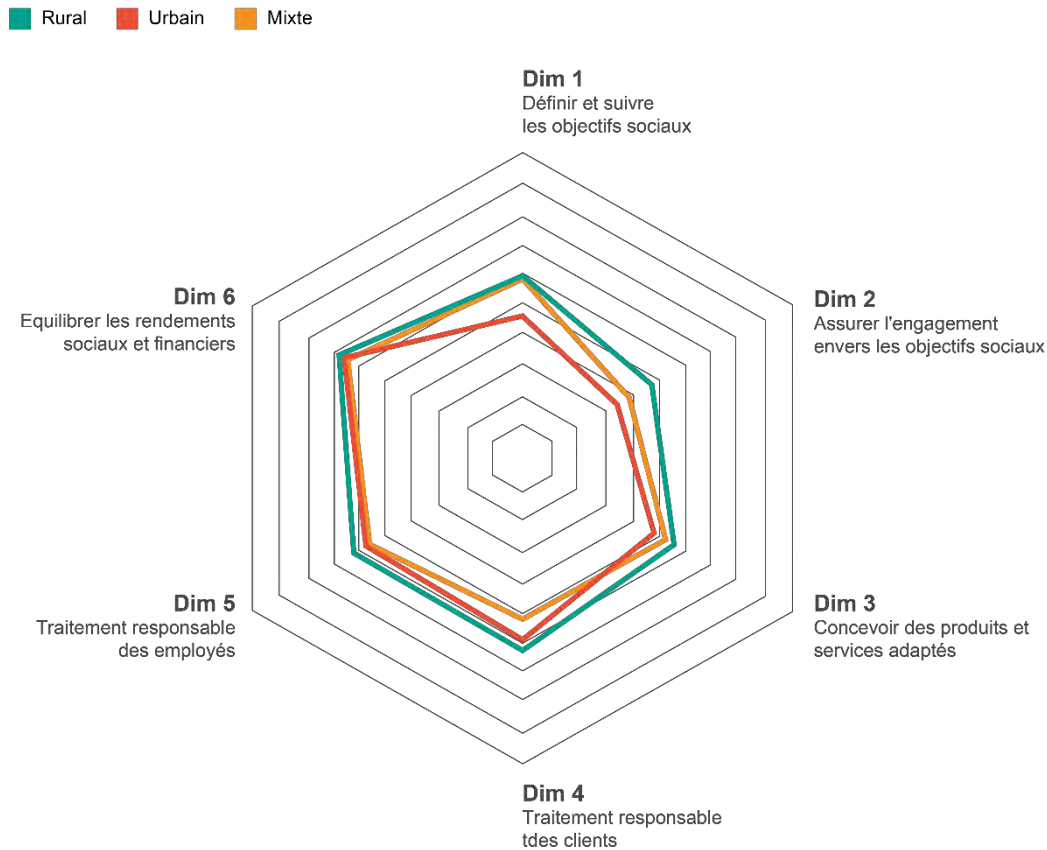


Figure 15. Scores par dimension selon la forme légale



En ce qui concerne la différence de scores entre les coopératives et les autres, celle-ci est plus importante sur la dimension 2 ; cela tend à confirmer l'hypothèse soulevée auparavant selon laquelle la faiblesse des coopératives en termes de structuration et de bonne gouvernance contribuerait à leur moins bonne gestion de la performance sociale en général.

Figure 16. Scores par dimension selon la zone cible



Enfin, l'analyse des scores par dimension selon la zone cible confirme également l'hypothèse précédente concernant les prestataires de services financiers qui ciblent les zones rurales : l'écart entre leurs scores sur les dimensions 1 (définition de la mission et suivi des objectifs sociaux), 2 (engagement envers les objectifs sociaux) et 3 (adaptation des produits, services et canaux de distribution aux besoins et préférences des clients) et ceux des IMF ciblant les zones urbaines est plus élevé que pour les autres dimensions. Le bon score global en gestion de la performance sociale des IMF ciblant les zones rurales est donc dû au moins en partie à leurs plus grands efforts pour traduire leur mission sociale en objectifs sociaux et pour s'assurer de la réalisation de cette mission via l'adaptation de leurs produits et services aux besoins locaux.

III. POTENTIELLES SYNERGIES ENTRE PERFORMANCES

La définition des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale et le développement de l'outil SPI4 sont venus rappeler qu'au-delà de la nécessaire performance et pérennité financière, il est également attendu de la part des institutions de microfinance qu'elles se donnent les moyens de réaliser leur mission sociale. Toutefois, avec l'évolution du secteur, les attentes envers les prestataires de services financiers ont tendance à s'étendre et se multiplier. Au-delà de la gestion de la performance sociale, il est par exemple de plus en plus exigé de la part des institutions qu'elles soient les plus transparentes possibles.

La question se pose alors des potentielles synergies ou complémentarités entre ces différents objectifs et exigences de résultats: est-ce qu'une IMF montrant de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale est également plus transparente et plus performante financièrement, ou bien peut-il y avoir des déséquilibres entre ces différents niveaux de performance, voire des contradictions nécessitant des compromis à trouver ?

Dans cette partie, l'analyse se concentre sur les liens entre performance sociale d'une part, et transparence et performance financière d'autre part.

PERFORMANCE SOCIALE ET TRANSPARENCE

La transparence est un enjeu majeur du secteur de la microfinance ; au-delà de la transparence des prix, promue notamment par Microfinance Transparency, il est attendu des institutions de microfinance qu'elles démontrent leur intégrité.

Pour répondre à cette attente, en 2018, ADA et Cerise ont développé un index de transparence sur la base de l'outil SPI4 : cet index est construit à partir d'une sélection de 46 indicateurs du SPI4 permettant d'évaluer le niveau d'intégrité d'une IMF. L'index, qui représente la moyenne obtenue pour ces 46 indicateurs, est consultable sur un tableau de bord qui lui est consacré, accessible via la page d'accueil de l'outil SPI4.

Le score moyen en termes de transparence des IMF présentes dans l'échantillon est de 63,1%, la moyenne mondiale étant de 69,7%. On observe très peu de différence entre les quatre sous-régions d'Afrique subsaharienne en ce qui concerne le score global de transparence.

Figure 17. Scores de transparence par sous-région



L'index de transparence est fortement corrélé au score global en termes de performance sociale, ce qui n'est pas surprenant étant donné qu'il en est une extraction. Ainsi, les IMF les plus faibles en termes de gestion de la performance sociale sont aussi celles qui apparaissent les moins transparentes d'après cet index : les coopératives et les plus petites IMF obtiennent les scores les plus faibles en termes de transparence, tandis que les IMF ciblant les zones rurales uniquement obtiennent les scores les plus élevés⁹.

Figure 18. Scores de transparence selon la forme légale



Figure 19. Scores de transparence selon la taille de portefeuille

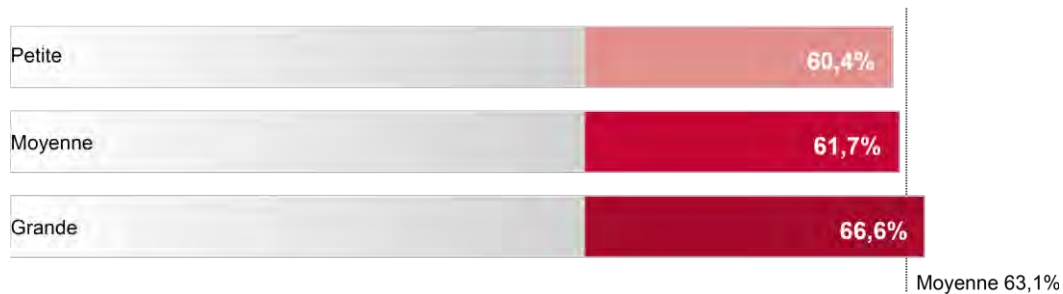
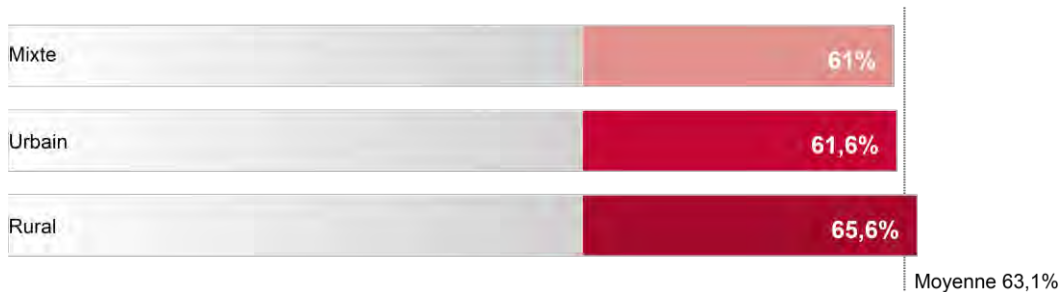


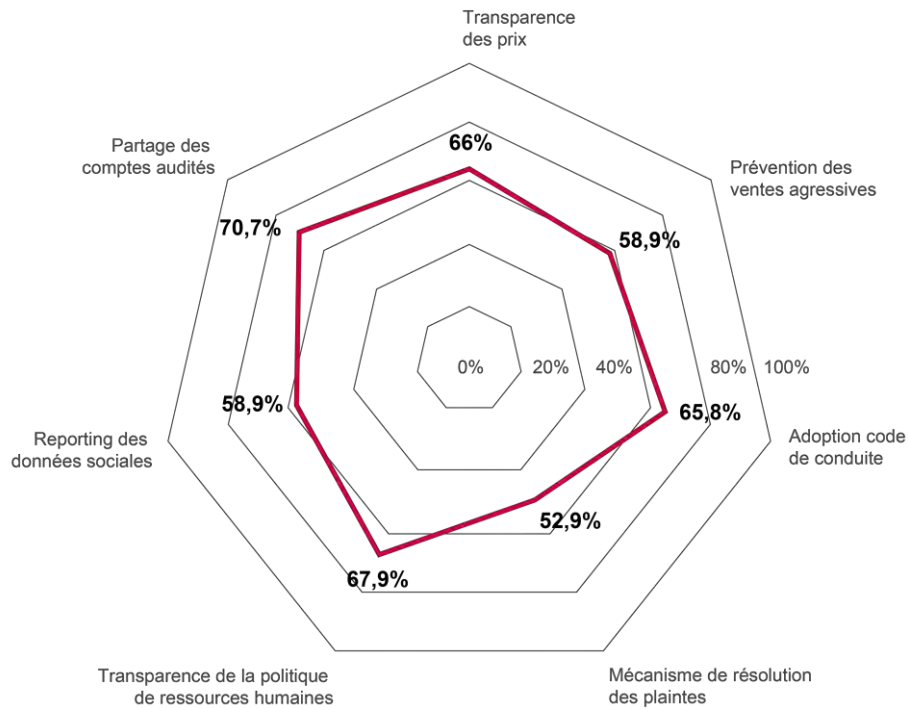
Figure 20. Scores de transparence selon la zone cible



⁹ Toutefois, les différences de scores ne sont statistiquement significatives qu'au seuil de 10%.

L'index peut être désagrégé en sept composantes. Tout comme les dimensions de gestion de la performance sociale, ces composantes ne sont pas exactement construites de la même manière et leur comparabilité est donc limitée. Néanmoins, lorsque l'on observe les scores sur chacune des sept composantes de l'index (Figure 21), cela peut de nouveau aider à identifier les pratiques de transparence plus largement répandues et celles qui semblent plus difficiles à mettre en place, et qui pourraient donc nécessiter un appui particulier.

Figure 21. Scores de transparence par composante



Les IMF sont notamment plus transparentes sur leurs comptes audités et sur leur politique de ressources humaines qu'en termes de mécanisme de résolution des plaintes. Cela peut s'expliquer par le fait que les deux premières composantes sont plus susceptibles de faire l'objet d'une obligation légale, tandis que la troisième nécessite la formalisation de politiques et de procédures et la mise en place de dispositifs spécifiques en interne.

Lorsque l'on distingue les scores par composante par type d'IMF, des différences plus marquées apparaissent encore.

Figure 22. Scores de transparence par composante selon la région

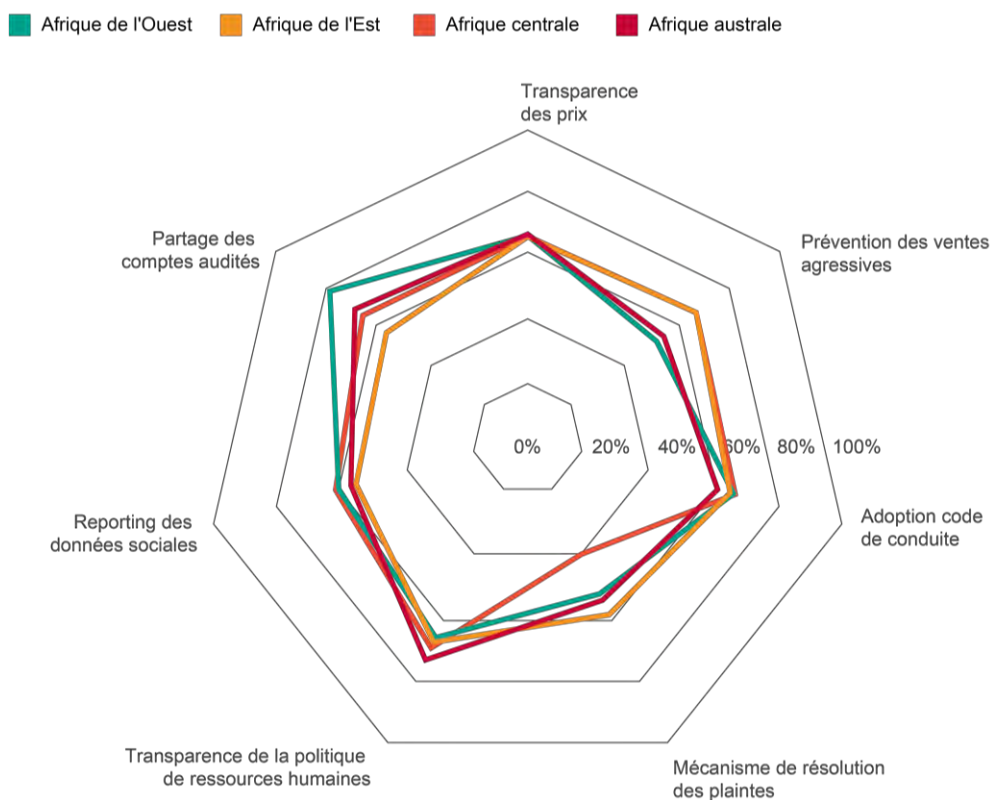


Figure 23. Scores de transparence selon la taille du portefeuille



Figure 24. Scores de transparence selon la forme légale

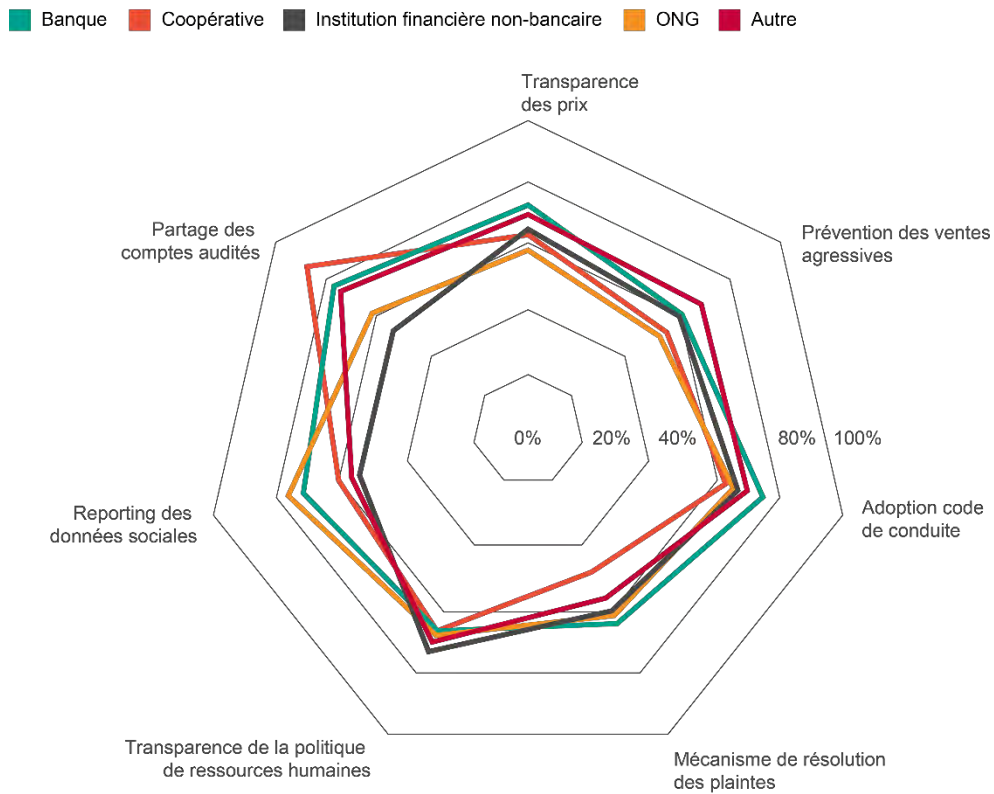


Figure 25. Scores de transparence selon la zone cible



On observe qu'il existe moins de disparités entre IMF sur la transparence des prix et sur l'adoption d'un code de bonne conduite que sur les mécanismes de résolution des plaintes, le reporting de données sociales ou le partage des comptes audités.

En particulier, de grands écarts existent entre les IMF d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique de l'Est concernant le partage des comptes audités, les premières étant plus transparentes que les secondes. De la même manière, si les IMF de la sous-région Afrique centrale sont dans la moyenne ou légèrement au-dessus sur la plupart des composantes, elles sont nettement moins performantes en ce qui concerne les mécanismes de résolution des plaintes.

En ce qui concerne les ONG, elles se distinguent avec de bons scores en termes de reporting de données sociales et mécanismes de résolution des plaintes, alors qu'elles sont les plus faibles sur la transparence des prix et la prévention des ventes agressives. Les coopératives sont quant à elles parmi les plus transparentes en ce qui concerne leurs comptes audités, alors qu'elles sont assez faibles sur toutes les autres composantes.

Ainsi, alors que les forces et faiblesses des IMF en termes de gestion de la performance sociale sont globalement les mêmes quelles que soient la sous-région, la taille et la forme légale bien que les niveaux de performance globaux soient différents, cette fois-ci, **les forces et faiblesses en termes de transparence diffèrent en fonction du type d'IMF**. La sensibilisation à la transparence devrait donc aborder des thématiques spécifiques en fonction de la sous-région, de la forme légale et de la taille des IMF, sachant que la réglementation propre à chaque pays a également probablement un impact sur les pratiques en termes de transparence.

PERFORMANCE SOCIALE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE

La microfinance a par nature un double objectif de résultat social et financier. Toutefois, si le débat sur les synergies ou contradictions entre performance sociale et performance financière dans le secteur de la microfinance n'est pas nouveau, il n'a jusqu'à maintenant pas été tranché. Alors que la plupart des études, notamment académiques, se penchent sur les liens entre performance financière et performance sociale en termes de résultats, en définissant par exemple la performance sociale par le niveau de pauvreté des clients ou la part de femmes dans le portefeuille des institutions, la présente analyse s'inscrit dans un autre courant d'études plus appliquées, qui s'intéressent à la performance sociale en termes de gestion et de processus.

Quatre études en particulier ont ainsi déjà été publiées sur les liens entre gestion de la performance sociale et performance financière¹⁰, cependant aucune d'entre elles ne se base sur les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale pour définir la gestion de la performance sociale. Bédécarrats, Baur, & Lapenu (2012) se basent sur une ancienne version de l'outil SPI, mais qui n'est donc pas alignée sur les Normes Universelles définies en 2012 et intégrées dans l'outil SPI4 de 2014. Ainsi, la présente analyse est la première à étudier les liens potentiels entre performance financière et gestion de la performance sociale telle que définie dans les Normes Universelles, qui sont aujourd'hui considérées comme une référence.

¹⁰ Bédécarrats, Baur, & Lapenu (2012); Gonzalez (2010); Husain & Pistelli (2016); Perez-Rocha, Hoepner, Spaggiari, Lapenu, & Brusky (2014).

En ce qui concerne la définition de la performance financière, comme dans la plupart des autres études sur le sujet citées précédemment, la performance financière d'une IMF est ici appréciée via plusieurs indicateurs :

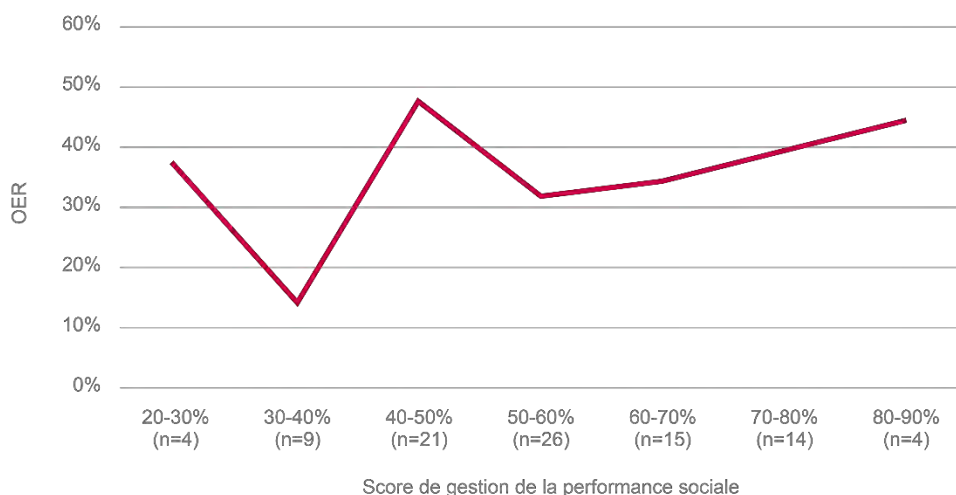
- le ratio des charges d'exploitation (OER¹¹), qui est un indicateur d'efficience ;
- le portefeuille à risque à 30 jours (PAR30¹²), qui est un indicateur de la qualité du portefeuille ;
- l'autosuffisance opérationnelle (OSS¹³), qui permet d'approximer la viabilité ;
- le rendement des actifs (ROA¹⁴), qui permet d'approximer la rentabilité.

Les hypothèses sous-jacentes à l'analyse sont d'une part que l'application des bonnes pratiques de gestion de la performance sociale (GPS) peut être coûteuse et donc avoir un effet négatif sur la performance financière de l'IMF à court terme, mais d'autre part que ces bonnes pratiques peuvent également permettre à l'IMF de mieux comprendre et mieux répondre à ses clients, ce qui à moyen terme devrait influencer positivement sur la performance financière de l'institution grâce à une meilleure adéquation offre-demande, des relations de confiance avec les clients et une plus grande attractivité.

Appliquées aux indicateurs de performance retenus pour l'analyse, les hypothèses sont qu'un bon score en termes de gestion de la performance sociale peut être associé à un ratio de charges d'exploitation élevé en raison des coûts relatifs à la mise en œuvre de bonnes pratiques, mais aussi à une meilleure qualité de portefeuille grâce à la meilleure adéquation offre-demande et aux meilleures relations-clients. A terme, l'effet sur la viabilité (OSS) et la rentabilité (ROA) reste difficile à anticiper.

Dans un premier temps, les différents indicateurs de performance financière des institutions de notre échantillon sont observés en fonction du score de gestion de la performance sociale¹⁵.

Figure 26. OER moyen en fonction du score de GPS



¹¹ OER = dépenses opérationnelles/encours brut de portefeuille de crédit.

¹² PAR30 = (encours des crédits ayant des impayés depuis plus de 30 jours + crédits renégociés) / encours total du portefeuille de crédit.

¹³ OSS= produits financiers/ (charges financières + dotation aux provisions pour créances douteuses + charges d'exploitation)

¹⁴ ROA = revenu net/valeur moyenne des actifs.

¹⁵ Les deux audits aux valeurs extrêmes avec les scores minimum et maximum ont été exclus afin de maximiser la représentativité.

Figure 27. PAR30 moyen en fonction du score de GPS

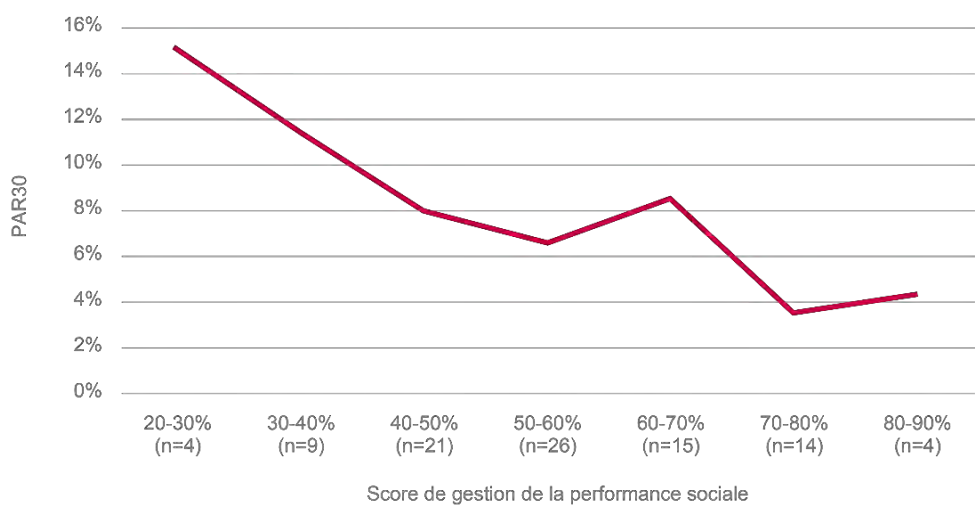


Figure 28. ROA moyen en fonction du score de GPS

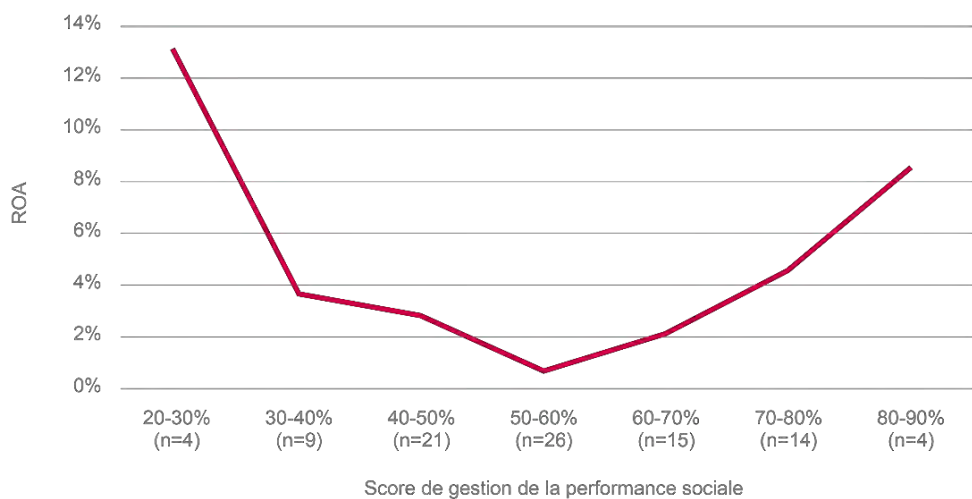
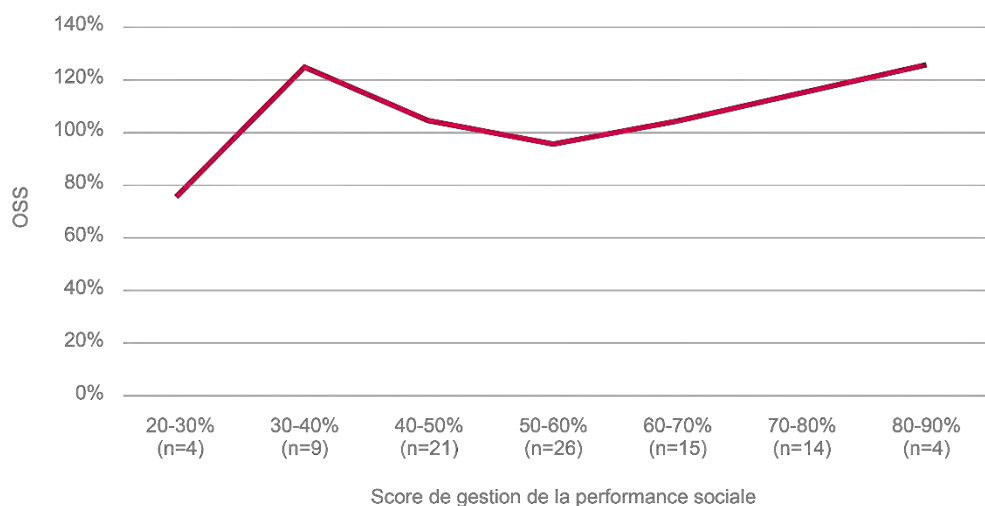


Figure 29. OSS moyen en fonction du score de GPS



Les indicateurs d'efficacité (OER), viabilité (OSS) et rentabilité (ROA) évoluent de manière variable avec les scores de gestion de la performance sociale. On observe ainsi qu'il peut y avoir des institutions avec des niveaux élevés de ROA ou d'OSS à plusieurs niveaux de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale, et que les institutions avec les plus hauts niveaux de charges d'exploitation ne sont pas celles avec les plus hauts scores de GPS. Il ne semble donc pas y avoir à première vue de relation linéaire dans un sens ou dans l'autre entre bonnes pratiques de gestion de la performance sociale et ces indicateurs, qui sont affectés par d'autres facteurs.

En revanche, il apparaît plus clairement que l'indicateur de portefeuille à risque (PAR30) décroît lorsque le score de gestion de la performance sociale augmente : parmi les institutions de notre échantillon, celles qui ont un portefeuille à risque plus élevé sont aussi celles qui ont les moins bons scores de gestion de la performance sociale, tandis que les institutions avec une meilleure qualité de portefeuille sont celles qui ont les meilleurs scores.

Toutefois, toutes ces statistiques descriptives mêlent des institutions très différentes. Afin d'affiner l'analyse des liens entre performance sociale et financière, il est possible d'analyser les corrélations potentielles entre performance sociale et performance financière compte tenu d'un certain nombre de facteurs qui sont probablement d'autres déterminants de la performance financière, grâce à une analyse par régression linéaire multivariée¹⁶. C'est également ce que font les auteurs des études sur le sujet précédemment citées.

Néanmoins, le manque de données longitudinales ne permet pas d'analyser le sens de la relation de causalité éventuelle entre performance sociale et performance financière, ni la dimension temporelle des effets potentiels ; pour cela, il serait nécessaire d'observer plusieurs fois les performances financières et sociales des institutions au cours du temps, or beaucoup trop peu d'institutions ont réalisé et/ou transmis à Cerise plusieurs SPI4 jusqu'à maintenant. Il n'existe pas non plus de données sur les investissements réalisés par les institutions pour améliorer leurs pratiques, qui seraient pourtant utiles pour ce type d'étude.

L'analyse se limite donc à l'examen des corrélations potentielles entre le score de gestion de la performance sociale et le ROA, l'OSS et le PAR30. En effet, notre base de données ne nous permet pas d'analyser le ratio de charges d'exploitation de manière assez rigoureuse : la méthodologie de prêt (individuel ou groupe) affecte très probablement cet indicateur, or cette variable n'est pas disponible dans la base de données.

Gestion de la performance sociale et viabilité

Dans un premier temps, les liens entre gestion de la performance sociale et viabilité de l'institution sont analysés en tenant compte de l'effet potentiel d'autres facteurs possiblement déterminants de la rentabilité, à savoir la taille du portefeuille, la taille du prêt moyen en pourcentage du RNB par habitant, la sous-région, la forme légale, la zone cible.¹⁷ Ces facteurs sont donc inclus comme variables de contrôle dans l'estimation de l'OSS conformément à ce que font les auteurs des autres études sur le sujet.

Les résultats de l'analyse par régression linéaire montrent que tous ces autres facteurs étant égaux par ailleurs, c'est-à-dire à même taille de portefeuille, même taille de prêt moyen, même âge, même région, même forme légale et même zone cible, score de GPS et OSS ne sont pas corrélés : l'effet du score de GPS sur l'OSS n'est pas significatif. Cela peut signifier que d'autres facteurs sont plus déterminants que les pratiques de gestion de la performance sociale

¹⁶ Les modèles de régression linéaire de l'analyse sont estimés par la méthode des moindres carrés ordinaires. C'est également la méthode utilisée le plus couramment dans les autres études appliquées mentionnées précédemment.

¹⁷ Le statut n'a pas été inclus dans la mesure où il est fortement corrélé à la forme légale.

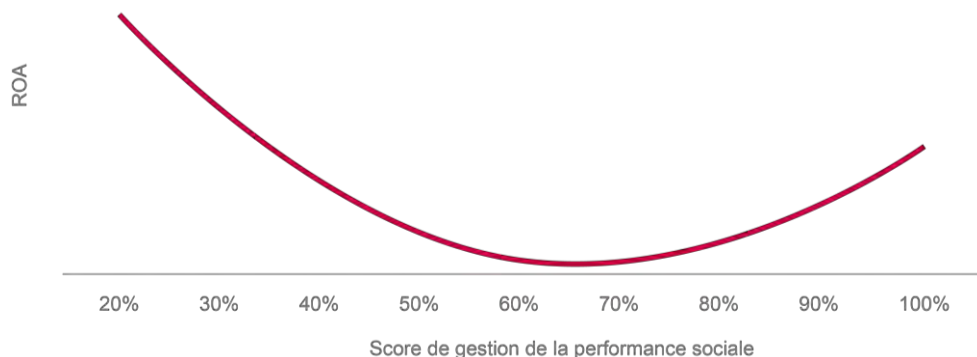
pour la viabilité de l'institution. Plus généralement, il est certainement nécessaire d'avoir une appréciation plus fine du type de bonne pratique à encourager et des montants à engager en fonction des cas, afin que l'investissement soit bénéfique pour la viabilité de l'institution.

Gestion de la performance sociale et rentabilité

Dans un second temps, la même analyse est effectuée avec l'indicateur de rentabilité. Le ROA est estimé par régression linéaire en contrôlant par la taille du portefeuille, la taille du prêt moyen en pourcentage du RNB par habitant et la sous-région¹⁸. Les résultats indiquent cette fois que tous ces autres facteurs étant égaux par ailleurs, c'est-à-dire à même taille de portefeuille, même taille de prêt moyen, même sous-région, la gestion de la performance sociale semble bien être corrélée au ROA : l'effet du score global de gestion de la performance sociale est statistiquement significatif¹⁹. Toutefois, comme le montre la Figure 30 qui représente l'effet du score de GPS sur le ROA net des effets des variables de contrôle, la relation observée n'est pas linéaire. Le même résultat est observé dans l'étude de Perez-Rocha et al. (2014).

Ainsi, l'estimation du ROA indique que pour des scores de GPS faibles (en-dessous de 70%), plus le score de GPS est faible, plus le ROA est élevé. Cela peut s'expliquer par le fait que des IMF ayant un ROA très élevé font probablement passer l'objectif financier avant l'objectif social, et se préoccupent donc peu de la gestion de la performance sociale. Cela peut aussi s'interpréter de la manière suivante : investir dans la gestion de la performance sociale lorsque l'on part de zéro peut être coûteux au départ.

Figure 30. Rentabilité en fonction du score de gestion de la performance sociale (prédictions)



Toutefois, pour les IMF ayant un score de GPS supérieur à 70%, cette fois plus le score est élevé plus le ROA augmente. Cela pourrait indiquer qu'à partir d'un certain niveau de gestion de la performance sociale, les bonnes pratiques mises en œuvre ont un effet positif sur la rentabilité de l'institution. Cela peut aussi indiquer que les organisations les mieux gérées à tous les niveaux bénéficient à la fois d'un ROA élevé et d'un meilleur score de gestion de la performance sociale. Encore une fois, l'absence de données longitudinales ne permet pas d'identifier le sens de la relation, mais ce résultat indique que rentabilité et bonnes pratiques de gestion de la performance sociale peuvent aller de concert.

Afin d'examiner de plus près l'hypothèse selon laquelle la GPS pourrait être coûteuse pour une IMF, ce qui pourrait expliquer la relation partiellement négative entre ROA et GPS en-dessous

¹⁸ Parmi les différents modèles testés, il s'agit du modèle le plus informatif.

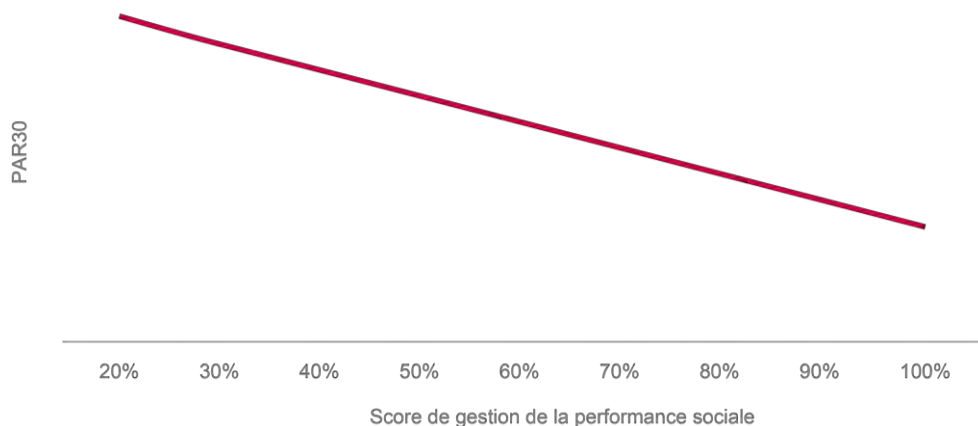
¹⁹ Le coefficient du score de GPS est significatif à 10%.

d'un certain niveau de GPS, il serait intéressant d'analyser la relation entre GPS et OER. Malheureusement, comme mentionné précédemment, notre base de données ne permet pas de réaliser cette analyse. On peut néanmoins supposer que certaines bonnes pratiques de GPS sont en effet coûteuses à court terme, et que certaines sont plus coûteuses que d'autres, telles que la mise en place de formations, la réalisation d'enquêtes auprès des clients, etc., alors que les effets positifs n'apparaîtront qu'à moyen terme.

Gestion de la performance sociale et portefeuille à risque

Afin de vérifier si la relation observée en statistiques descriptives entre gestion de la performance sociale et qualité du portefeuille résiste à l'intégration de variables de contrôle, le portefeuille à risque est estimé avec la même méthode que pour l'analyse du ROA, en utilisant la taille du portefeuille, la taille du prêt moyen en pourcentage du RNB par habitant et la sous-région comme variables de contrôle²⁰. Les résultats confirment l'hypothèse : toutes choses égales par ailleurs, autrement dit pour des IMF ayant les mêmes caractéristiques, plus le score en GPS est élevé, plus le portefeuille à risque est faible. La relation est statistiquement significative²¹ et linéaire.

Figure 31. Portefeuille à risque (PAR30) en fonction du score de gestion de la performance sociale (prédictions)



Même si on ne peut pas conclure sur le lien de causalité sur la base de cette analyse sans données longitudinales, l'interprétation la plus probable concernant la relation positive entre les bonnes pratiques de gestion de la performance sociale et la qualité du portefeuille reste que de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale ont un effet positif sur le portefeuille à risque ; à terme, cela devrait également avoir un effet positif sur la performance financière de l'institution de manière plus large et donc sur la rentabilité, ce qui pourrait expliquer la relation positive observée entre GPS et ROA à partir d'un certain niveau de GPS.

Cette interprétation pourrait être confirmée dans le futur par des analyses complémentaires sur la base de données longitudinales.

²⁰ Parmi les différents modèles testés, il s'agit du modèle le plus informatif.

²¹ Le coefficient du score de GPS est significatif à 10%.

CONCLUSION

Depuis la définition des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale par la SPTF en 2012, le processus d'appropriation de ces normes par les acteurs du secteur de la microfinance évolue de manière positive : l'intégration des normes dans l'outil d'audit social SPI4 depuis 2014 permet à un nombre croissant de prestataires de services financiers d'évaluer leur gestion de la performance sociale au regard de ces normes, et d'identifier les pistes d'amélioration possibles afin que leurs pratiques leur permettent de réaliser leur mission sociale.

Toutefois, l'analyse de la base de données existante des SPI4 réalisés et transmis à Cerise jusqu'à ce jour révèle un certain nombre d'enjeux auxquels le secteur devrait répondre rapidement :

- **Le besoin d'accompagnement** sur les questions de gestion de la performance sociale reste significatif, qu'il s'agisse de l'évaluation de la GPS d'une part ou de l'amélioration des pratiques d'autre part. En effet, la proportion d'audits accompagnés par un auditeur qualifié reste faible, en particulier en Afrique de l'Est, et la proportion d'auto-évaluations est particulièrement élevée en Afrique australe et en Afrique centrale, alors que l'indépendance reste un gage de qualité. Il semble donc y avoir à la fois un besoin d'accompagnement des prestataires de services financiers pour une meilleure appropriation de l'outil et des ressources y afférant pour la réalisation d'audits réguliers en interne, et un besoin de formation de personnes-ressources pour la réalisation d'audits externes, potentiellement moins fréquents mais qui garantiront davantage de transparence. De plus, les IMF d'Afrique subsaharienne obtiennent les scores les plus faibles par rapport au reste du monde, et certaines bonnes pratiques de GPS semblent encore plus difficiles à mettre en place que d'autres ; là encore, l'accompagnement des institutions pour l'amélioration des pratiques est nécessaire, notamment pour les petites institutions et pour les coopératives, qui obtiennent les scores les plus faibles. La facilité régionale FMR mise en place par la SPTF pour l'Afrique²² permet de répondre au moins en partie à ces besoins en délivrant des formations et en offrant des co-financements pour la réalisation d'audits et/ou l'amélioration des pratiques post-audit. D'autres initiatives allant dans le même sens pourraient venir compléter de manière cohérente cette démarche en prenant soin d'identifier les besoins non comblés. D'autre part, comme c'est déjà le cas dans certains pays, les bonnes pratiques de gestion de la performance sociale pourraient également être renforcées par une réglementation incitative : en intégrant au moins certains aspects de la GPS dans leurs exigences, les organes de régulation et supervision pourraient encourager l'évaluation et l'amélioration des pratiques.
- **La collecte et l'analyse de données** sur les questions de gestion de la performance sociale restent aujourd'hui un défi majeur pour mieux comprendre les pratiques et les enjeux. Aujourd'hui, la base de données existante est incomplète et présente un risque de non-représentativité étant donné le biais de sélection induit par le caractère volontaire du partage d'informations avec Cerise. La garantie de la confidentialité des informations est bien sûr un enjeu majeur à traiter, mais elle n'est pas incompatible avec la production de connaissances sur le sujet dont le secteur a aujourd'hui besoin. En effet, le manque de données notamment longitudinales ne permet pas aujourd'hui d'analyser précisément les implications de la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale en termes de coûts opérationnels ou d'évolution des performances financières (et notamment les éventuelles relations causales) ; or, quels que soient les résultats, ils permettraient de mieux préparer et accompagner les institutions sur ce sujet. De manière

²² Plus d'informations sur les facilités disponibles ici : <https://sptf.info> onglet « Ressources »

plus générale, la non-exhaustivité de la base de données ne permet pas d'estimer précisément l'appropriation des Normes et la mise en œuvre des bonnes pratiques, qui sont donc probablement sous-estimées, et ont un effet d'entraînement plus limité que ce qu'il pourrait être. La digitalisation à venir de l'outil SPI4, qui devrait permettre de collecter plus systématiquement les informations sur la gestion de la performance sociale, est un premier pas vers une amélioration des conditions pour la production de connaissances ; la future plateforme en ligne de données de performances sociales et financières développé par MFR²³, où les institutions pourront reporter et centraliser leurs informations, va dans le même sens. Néanmoins, ces initiatives restent dépendantes de la volonté des prestataires de services financiers de partager leurs données, et un grand travail de sensibilisation à l'importance de la transparence et de la production de connaissances sur et pour le secteur reste à faire.

²³ Pour plus d'informations sur cette plateforme en ligne : <https://www.mf-rating.com/products/data-platform/>

BIBLIOGRAPHIE

- Bédécarrats, F., Baur, S., & Lapenu, C. (2012). Combining social and financial performance: A paradox? *Enterprise Development and Microfinance*, 23(3), 241-258.
<https://doi.org/10.3362/1755-1986.2012.024>
- Gonzalez, A. (2010). *Microfinance Synergies and Trade-Offs: Social vs. Financial Performance Outcomes in 2008* (SSRN Scholarly Paper No. ID 1696582). Rochester, NY: Social Science Research Network. Consulté à l'adresse <https://papers.ssrn.com/abstract=1696582>
- Husain, M., & Pistelli, M. (2016). Where good intentions meet good business practice. *Report, The Mix, Washington, DC*.
- Perez-Rocha, B., Hoepner, A., Spaggiari, L., Lapenu, C., & Brusky, B. (2014). Does Good Client Protection Impact Financial Performance? *Making Microfinance Investment Responsible Action Group, Brief*, (3).
- Social Performance Task Force. (2016). Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale. SPTF. Consulté à l'adresse <https://sptf.info/images/USSPM-Manual-French-v2.0-Dec2016.pdf>

ANNEXE 1. DIFFÉRENCE DE COMPOSITION DES BASES DE DONNÉES




Les parties concernant l'analyse des scores et les potentielles complémentarités entre performances se basent sur un échantillon restreint, composé des audits de qualité 2 à 4 et des audits de qualité 1 réalisés par un auditeur qualifié ou une personne externe. Les différences de composition de l'échantillon sont détaillées dans le tableau ci-dessous. Les différences statistiquement significatives sont marquées par des étoiles.

Tableau 1. Différence de composition entre l'échantillon total et l'échantillon de qualité

	Echantillon total (1)	Echantillon qualité supérieure (2)	Echantillon qualité inférieure (3)	Différence entre (2) et (3)
Région				
Afrique de l'Ouest	46,70%	49,00%	38,70%	-0.103
Afrique de l'Est	27,40%	26,00%	32,30%	0.0630
Afrique centrale	13,30%	15,40%	6,50%	-0.0893
Afrique australe	12,60%	9,60%	22,60%	0.130
Forme légale				
Banque	13,30%	4,80%	41,90%	0.371***
Coopérative	28,90%	35,60%	6,50%	-0.291**
Institution financière non bancaire	37,00%	36,50%	38,70%	0.0217
ONG	9,60%	11,50%	3,20%	-0.0831
Autre	11,10%	11,50%	9,70%	-0.0186
Taille				
Petite	33,00%	38,10%	14,80%	-0.233*
Moyenne	26,60%	26,80%	25,90%	-0.00878
Grande	40,30%	35,10%	59,30%	0.242*
Statut				
A but lucratif	62,20%	52,90%	93,50%	0.407***
A but non lucratif	37,80%	47,10%	6,50%	-0.407***
Zone cible				
Mixte	10,30%	10,40%	10,00%	-0.00417
Rural	44,40%	39,60%	60,00%	0.204*
Urbain	45,20%	50,00%	30,00%	-0.200
Prêt moyen (USD)	797	840	647	-192.6
<i>Observations</i>	135	104	31	
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$				

ANNEXE 2. SCORES PAR NORMES

Tableau 2. Scores par norme

 > 70%  [40% - 50%]  < 40%

Dimension	1	DÉFINIR ET SUIVRE LES OBJECTIFS SOCIAUX	53,0%
Standard	1 A	Le prestataire possède une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux	63,8%
Standard	1 B	Le prestataire collecte et partage des données des clients fiables, spécifiques à ses objectifs sociaux	42,2%
Dimension	2	S'ASSURER DE L'ENGAGEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE LA DIRECTION, ET DU PERSONNEL EN FAVEUR DES OBJECTIFS SOCIAUX	41,0%
Standard	2 A	Les membres du conseil d'administration tiennent le prestataire responsable de la mission et des objectifs sociaux	34,3%
Standard	2 B	La direction supervise la mise en place de la stratégie du prestataire pour réaliser ses objectifs sociaux	38,0%
Standard	2 C	Le recrutement et l'évaluation des employés se basent sur des critères de performance à la fois sociaux et financiers	50,7%
Dimension	3	CONCEVOIR DES PRODUITS, SERVICES ET CANAUX DE DISTRIBUTION QUI RÉPONDENT AUX BESOINS ET PRÉFÉRENCES DES CLIENTS	52,6%
Standard	3 A	Le prestataire comprend les besoins et préférences des différents types de clients	38,3%
Standard	3 B	Les produits, services, et canaux de distribution du prestataire sont conçus pour profiter aux clients, en lien avec ses objectifs sociaux	66,9%
Dimension	4	TRAITEMENT RESPONSABLE DES CLIENTS	60,3%
Standard	4 A	Prévention du surendettement	63,7%
Standard	4 B	Transparence	68,7%
Standard	4 C	Traitement équitable et respectueux des clients	68,4%
Standard	4 D	Confidentialité des données des clients	52,2%
Standard	4 E	Mécanismes de résolution des plaintes	48,8%
Dimension	5	TRAITER LES EMPLOYÉS DE MANIÈRE RESPONSABLE	59,5%
Standard	5 A	Le prestataire obéit à une politique de ressources humaines écrite qui protège les employés et crée un environnement de travail motivant	59,6%
Standard	5 B	Le prestataire informe tous les employés des modalités de leur emploi et fournit des formations pour toutes les fonctions professionnelles essentielles	70,4%
Standard	5 C	Le prestataire suit la satisfaction et le taux de rotation du personnel	48,5%
Dimension	6	EQUILIBRER PERFORMANCES FINANCIÈRE ET SOCIALE	67,2%
Standard	6 A	Le prestataire définit et surveille son taux de croissance afin de promouvoir à la fois sa pérennité financière et ses objectifs sociaux	69,4%
Standard	6 B	Les investisseurs en capital, les prêteurs, le conseil d'administration et la direction sont en phase avec les objectifs sociaux du prestataire, et mettent en place une structure financière appropriée en termes de combinaison de ressources, de modalités et de rendements souhaités	68,5%
Standard	6 C	Tarifcation responsable	73,7%
Standard	6 D	Le prestataire offre à ses cadres de direction un niveau de rémunération adapté à ses objectifs sociaux	46,5%

ADA – Appui au Développement
Autonome

39, rue Glesener

L-1631 Luxembourg

Tel.: +352 45 68 68 1

Fax: +352 45 68 68 68

www.ada-microfinance.org