



**ERISE**



**SPI - DOCUMENT DE TRAVAIL N°24**

**LIENS ENTRE PERFORMANCES  
SOCIALES ET FINANCIERES  
ANALYSE DES PERFORMANCES DES  
INSTITUTIONS MEMBRES DU  
CONSORTIUM ALAFIA (BENIN)**

Rémy William ANGORA, Florent BEDECARRATS, Sylvestre HONVOU,  
Jean Dah HOUNON

Janvier 2010



# **LIENS ENTRE PERFORMANCES SOCIALES ET FINANCIERES : ANALYSE DES PERFORMANCES DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE MEMBRES DU CONSORTIUM ALAFIA (BENIN)**

## **I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

La microfinance constitue une composante principale du secteur financier béninois. De 2002 à 2004, l'encours de crédits passe de \$97 millions à \$169 millions et le montant des dépôts de \$76 millions à \$89 millions, avec plus de 650000 clients<sup>1</sup>.

Mais, depuis 2004, ce secteur traverse une profonde crise, caractérisée par la détérioration des principaux indicateurs de performance des IMF. En plus d'un environnement économique défavorable dû entre autres aux difficultés dans les filières agricoles, à la hausse du cours du pétrole, à la réduction des échanges commerciaux dans la sous région, les institutions de microfinance (IMF) doivent aussi faire face aux nombreuses critiques concernant les taux d'intérêt qu'elles pratiquent et aux effets de leurs actions sur la vie de leurs clients et de leur famille.

Conformément à sa vision d'aider les IMF du Benin à être plus performantes pour contribuer de façon durable au développement des micro-entreprises et à la réduction de la pauvreté, le consortium ALAFIA, réseau de praticiens de microfinance du Bénin, avec l'aide de ses partenaires dont CERISE, s'est engagé dans l'évaluation des performances financières et sociales de ses institutions membres afin de déterminer et corriger les éventuels dysfonctionnements mais aussi d'exploiter les possibles synergies pouvant permettre d'améliorer les relations clients-institutions et de changer le regard défavorable des autorités sur les activités des IMF.

Vus les difficultés rencontrées par la plupart des programmes gouvernementaux initiés antérieurement à l'endroit des pauvres, la pérennité des institutions de microfinance constitue un défi majeur pour l'ensemble de la communauté internationale. Celle-ci a longtemps concentré son attention essentiellement sur les performances financières des institutions. De nombreux progrès ont été réalisés dans ce sens et les effets sont nettement perceptibles. Sur les 890 institutions de

---

<sup>1</sup> Sources : Cellule de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (CSSFD)

microfinance dans la base de données du "Micro Banking Bulletin" en 2008, 549 sont financièrement autonomes.

Cependant, bien qu'indispensables pour des services en plein essor, les performances financières ne suffisent pas pour garantir l'unanimité sur les pratiques des IMF et leur pérennité. De nombreuses critiques se font jour. Les désaffections massives des clients, la montée des impayés et les faillites de certaines institutions ont conduit à rappeler l'importance d'une approche qualitative et de la prise en compte des problèmes de l'adaptation des produits et des services aux besoins des clients, de la protection de leurs droits et des bénéfices économiques et sociaux qu'ils devraient en tirer.

Cette attention croissante accordée aux performances sociales au cours de la dernière décennie vise à expliquer comment les services financiers influent sur la vie des pauvres, de leurs familles, de la communauté toute entière et de l'environnement dans lequel évolue l'institution.

Les difficultés de perception de la notion de "performances sociales" ont contribué à la négligence de cet aspect par les IMF et leurs partenaires qui l'ont longtemps considéré comme acquis. La "Social Performance Task Force"<sup>2</sup> définit les performances sociales comme étant « la traduction effective dans la pratique de la mission sociale d'une institution de microfinance en lien avec des valeurs sociales communément acceptées qui fixent de servir un nombre croissant de personnes pauvres et exclues, d'améliorer la qualité et l'adaptation des services financiers, de créer des bénéfices pour les clients et d'améliorer la responsabilité sociale d'une IMF ».

Il s'agit en fait d'assurer la solidité et la crédibilité des IMF. En effet, de nombreux gouvernements et donateurs investissent dans la microfinance convaincus qu'elle aide les pauvres. Si la microfinance est incapable d'améliorer les conditions de vie des clients, la priorité pourrait être accordée à d'autres champs d'activités (l'éducation, la santé ou l'agriculture par exemple), les ressources limitées devant être allouées aux secteurs où elles ont le plus d'effets positifs.

Il appartient donc aux IMF et aux réseaux comme le Consortium ALAFIA qui les soutiennent, responsables devant ces bailleurs de fonds, d'expliquer comment leurs

---

<sup>2</sup> [http://www.microfinancegateway.com/resource\\_centers/socialperformance](http://www.microfinancegateway.com/resource_centers/socialperformance)

objectifs déclarés (augmentation des revenus, réduction de la vulnérabilité, autonomie accrue, etc.) sont atteints. De nombreuses IMF, notamment celles à forte vocation de développement, ont adopté cette approche et souhaitent elles-mêmes savoir si elles accomplissent leur mission sociale ou si elles s'en écartent et la meilleure façon d'atteindre leurs objectifs. Le Consortium ALAFIA, l'un des réseaux pionniers sur ces thèmes en Afrique, s'est inscrit dans cette dynamique.

Cette étude sur les performances globales des IMF du Benin contribuera au renforcement de la confiance entre les différents acteurs du secteur de la microfinance et à la professionnalisation des institutions. Elle est structurée en deux parties : la première présente les données utilisées dans l'étude, leurs sources, les outils de collecte, de traitement et d'analyse. La seconde partie présente les résultats de l'analyse.

## II. DONNEES, ANALYSES ET RESULTATS

### 2.1 – sources et outil d'analyse des données.

L'étude des performances globales des institutions du Consortium ALAFIA porte sur les données sociales et financières collectées directement auprès de ces institutions. La collecte des données s'est faite à l'aide de l'outil SPI (Social Performance Indicators) développé par CERISE. C'est un questionnaire qui permet l'évaluation des performances sociales des institutions de microfinance suivant quatre dimensions mesurées chacune à l'aide de trois critères:

- **Dimension 1 (D1) : le ciblage des pauvres et des exclus**
  - o Critère 1.1 (C1.1) : le ciblage géographique
  - o Critère 1.2 (C1.2) : le ciblage individuel
  - o Critère 1.3 (C1.3) : le ciblage méthodologique
- **Dimension 2 (D2) : l'adaptation des produits et services à la clientèle**
  - Critère 2.1 (C2.1) : la variété des services traditionnels offerts
  - Critère 2.2 (C2.2) : la qualité des services
  - Critère 2.3 (C2.3) : les services innovants et non financiers
- **Dimension 3 (D3) : les bénéfiques pour les clients**
  - Critère 3.1 (C3.1) : les bénéfiques économiques pour les clients
  - Critère 3.2 (C3.2) : la participation des clients
  - Critère 3.3 (C3.3) : le renforcement du capital social des clients

- **Dimension 4 (D4) : la responsabilité sociale de l'institution**

- Critère 4.1 (C4.1) : la responsabilité sociale à l'égard du personnel
- Critère 4.2 (C4.2) : la responsabilité sociale envers les clients
- Critère 4.3 (C4.3) : la responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement

C'est donc suivant ces dimensions et ces critères que se fera l'analyse à l'aide du logiciel statistique SPSS<sup>3</sup>.

Les données financières proviennent des états financiers audités portant sur la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2008. Les données sociales elles, proviennent du Système d'Information et de Gestion (SIG) et de documents écrits tels que les annexes des états financiers audités, les rapports d'Assemblées Générales, les rapports d'études déjà réalisées, etc.

Les informations fournies par les institutions dans les questionnaires ont fait l'objet d'échange entre les dirigeants des IMF et l'équipe de collecte mise sur pied par le Consortium ALAFIA, afin de s'assurer de leur authenticité et de leur crédibilité. Dans chaque cas, la source de l'information a été vérifiée. De plus, des recoupements avec des données historiques déjà disponibles au Consortium ALAFIA ainsi qu'avec des données de la cellule de surveillance des systèmes financiers décentralisés, ont été réalisés permettant ainsi de confirmer la fiabilité des données de l'étude.

Dans le déroulement de l'analyse, les performances sociales de l'ensemble des institutions de l'échantillon ont été examinées en premier. Puis ces performances ont été analysées à la lumière de certains critères pertinents de discrimination. Enfin, dans le souci de déterminer les liens entre performances sociales et financières des institutions de microfinance, dans la droite ligne du travail plus global que réalise CERISE, les résultats de performances sociales des institutions du Consortium ont été croisés avec leurs résultats financiers. Les indicateurs financiers retenus sont :

- Le nombre de clients emprunteurs rapporté au nombre des membres du personnel (productivité du personnel)
- Le portefeuille à risque de 30 jours : *le montant des prêts en souffrances depuis au moins 30 jours rapporté à l'encours moyen de crédits*
- Le ratio des charges d'exploitation : *le montant total des charges d'exploitation rapporté à l'encours moyen de crédits*

---

<sup>3</sup> SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) est un logiciel utilisé pour l'analyse statistique

- L'autosuffisance opérationnelle :  $\text{Revenus Financiers (Total)} / (\text{Charges Financières} + \text{Dotation aux provisions pour créances douteuses} + \text{Charges d'exploitation})$
- La rentabilité des actifs :  $(\text{Revenus financiers (total)} - \text{charges financières} - \text{charges d'exploitation} - \text{provisions} - \text{Taxes}) / \text{Actifs moyens}$

Sur un total de 23 IMF ciblées, les données financières et sociales de 18 IMF ont pu être recueillies. Pour les autres, soit les données n'ont pu être collectées dans les temps, soit les IMF faisaient face à des contraintes administratives ou financières qui ont limité l'accès aux informations.

Les institutions qui ont fait l'objet de l'étude sont les suivantes : ALIDE, ASSEF, CAMTES, CCEC, CFAD BENIN, CMMB, CODES, COOPECDI, COWEC, CPEC, FECECAM, FINADEV, MDB, MUTUALITE CHRETIENNE, PADME, RENACA, UNACREP, VITAL FINANCE. Cette liste est composée des principales IMF<sup>4</sup> légalement constituées exerçant au Benin et aussi des plus importantes en termes d'encours de crédits et de portée.

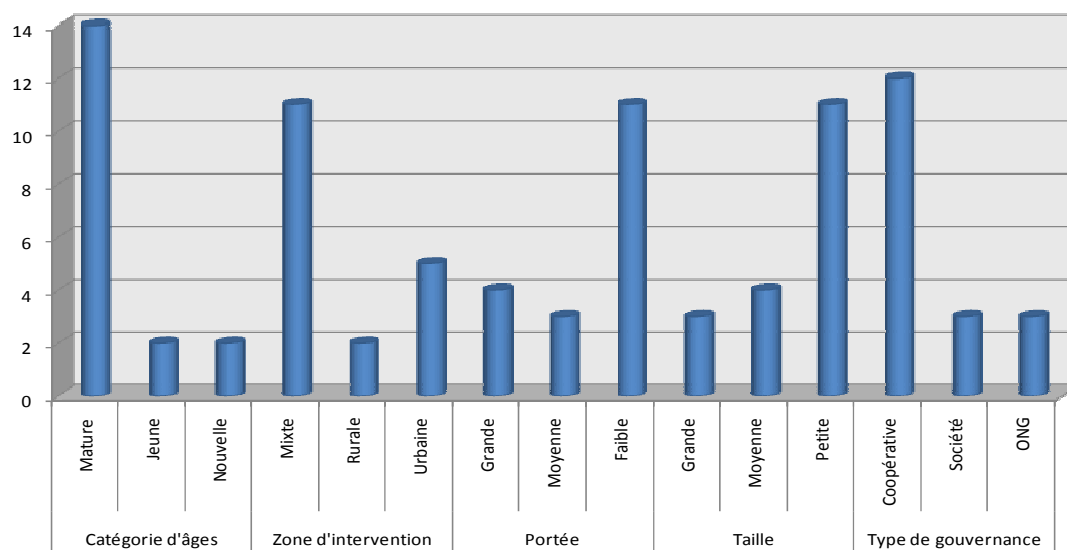
Ces institutions peuvent être classées suivant l'âge, la zone d'intervention, la portée, la taille et le type de gouvernance. Ces indicateurs de classification par groupes de pairs sont basés sur ceux du MIX. Le tableau suivant en précise les paramètres :

Critères	Paramètres		
	Mature	Jeune	Nouvelle
Catégorie d'âges	<i>plus de 8 ans d'activités</i>	<i>de 5 ans à 8 ans d'activités</i>	<i>moins de 5 ans d'activités</i>
Zone d'intervention	Rurale	Mixte	Urbaine
	<i>plus de 50% des emprunteurs actifs en zone rurale</i>	<i>de 10% à 50% des emprunteurs actifs en zone rurale</i>	<i>moins de 10% des emprunteurs actifs en zone rurale</i>
Portée	Grande	Moyenne	Petite
	<i>Plus de 30 000 emprunteurs actifs</i>	<i>De 10 000 à 30 000 emprunteurs actifs</i>	<i>Moins de 10 000 emprunteurs actifs</i>
Taille	Grande	Moyenne	Petite
	<i>Plus de \$ 8 000 000 d'encours de crédits</i>	<i>De \$ 2 000 000 à \$ 8 000 000 d'encours de crédits</i>	<i>moins de \$ 2 000 000 d'encours de crédits</i>
Type de gouvernance	Coopérative	Société	ONG
	<i>Coopérative et mutuelle d'épargne et de crédits</i>	<i>Société de crédits directs</i>	<i>Association et organisation non gouvernementale</i>

La distribution des IMF selon ces caractéristiques institutionnelles est donnée par le graphe suivant :

<sup>4</sup> A part PAPME et ACFB qui n'ont pas fait l'objet de l'étude

## Distribution des institutions

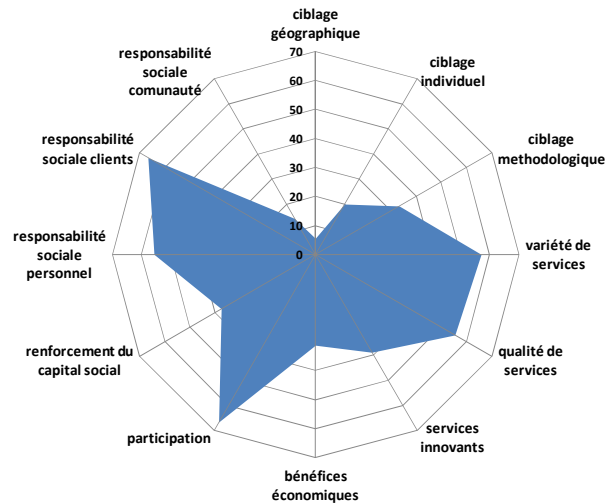
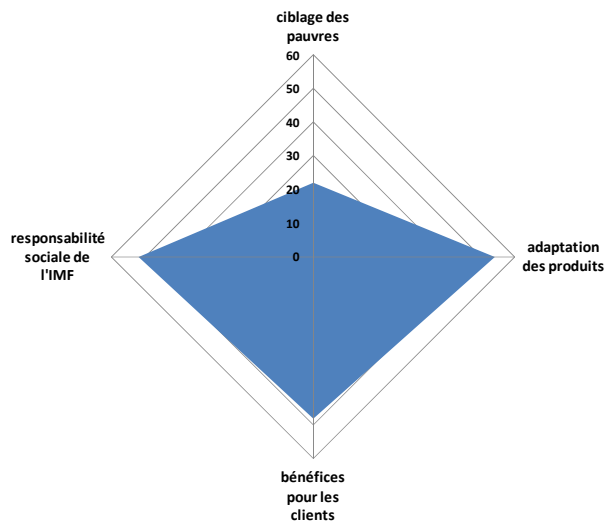


Comme on pouvait s'y attendre, les IMF de l'étude sont majoritairement des coopératives et des mutuelles d'épargne et de crédits. C'est le type de gouvernance le plus répandu en Afrique de l'Ouest. En effet, la loi réglementant les IMF dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) issue du Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC) facilite l'autorisation d'exercice des coopératives. Les autres types d'IMF sont régis par des conventions-cadres signées avec le ministère en charge des finances dans chacun des pays de l'UEMOA.

Le graphe montre aussi que bien que généralement matures, les institutions sont majoritairement de petite taille tant en terme d'encours de crédits que de nombre de clients servis. Les zones d'intervention des IMF couvrent aussi bien les milieux ruraux que les milieux urbains. Le secteur est dominé par 3 grandes institutions qui à elles seules représentent environ 80% du nombre d'emprunteurs et d'encours de crédits.

### 2.2 Analyses et résultats

Le profil social obtenu avec l'ensemble des données est le suivant :



### Performances sociales(médiane)

Le premier graphe montre que plus de la moitié des institutions de l'échantillon ont un score supérieur ou égal à 50% en ce qui concerne l'adaptation des produits et service et pour la responsabilité sociale de l'IMF. Pour les bénéfices à l'endroit des clients, le nombre d'IMF ayant obtenu plus de 50% comme score est quasiment identique à celui ayant obtenu moins de 50%. Par contre la grande majorité des institutions se situe sous la barre des 50% en ce qui concerne le ciblage des pauvres et des exclus.

Les valeurs représentées par le premier graphe font apparaitre un écrasement de la partie supérieure. Le ciblage des pauvres et des exclus semble ne pas être privilégié par les IMF de l'étude. Elles semblent s'appuyer sur l'adaptation des produits et services, sur leur responsabilité sociale et sur les bénéfices pour les clients. Le graphe 2 permet une analyse plus approfondie en donnant plus de précisions sur les performances sociales des institutions de l'ensemble d'étude.

En effet, une vue plus détaillée à l'aide du second graphe montre que ni la pauvreté de la zone, ni la vulnérabilité de certains groupes sociaux (notamment les femmes) ne semblent être des critères déterminants pour les institutions dans le choix de leur zone d'intervention ou de leur clientèle. Les services sont proposés sans discrimination, à toute la population vivant sur tout le territoire béninois.

Une possible explication de ce fait proviendrait des caractéristiques spécifiques du pays. En effet, le Bénin est l'un des pays les plus pauvres au monde. Mis à part quelques chefs-lieux de régions qui présentent des caractéristiques de zone urbaine, la plupart des villes sont dans un état de développement très peu avancé. Les zones

d'intervention des IMF sont donc généralement pauvres même lorsqu'il s'agit de grandes agglomérations. Les institutions n'ont donc pas souvent recours à des dispositifs particuliers de ciblage (géographique ou individuel) pour s'assurer de la présence de pauvres ou de personnes vulnérables dans leur clientèle.

La méconnaissance d'outils formels de ciblage (Index de logement, Evaluation participative de la richesse, Enquête sur les ressources, etc.) et le manque de moyens techniques adéquats (systèmes d'information et de gestion informatisés) pourraient aussi justifier les faibles scores obtenus par les institutions en matière de ciblage. En effet, le plus souvent, les IMF ont recourt à des dispositifs informels pour s'informer du niveau de pauvreté de leur clientèle ou de certaines zones dans lesquelles elles interviennent.

Le graphe 2 fait apparaitre aussi une participation très active des clients dans la gestion des institutions. Cela pourrait résulter de la présence majoritaire des institutions de type mutuelles et coopératives dans l'ensemble d'étude. En effet ce type d'institutions est basé sur la gestion communautaire, ce qui favorise l'appropriation de l'institution par les clients qui y ont très souvent une part sociale.

La qualité et la variété de l'offre des services de base ainsi que la responsabilité sociale des institutions à l'endroit des clients sont les points forts de ces institutions. La présence des clients dans les instances de décision des institutions semble contribuer énormément à l'amélioration de la relation client-institution. Notons cependant que ces institutions n'offrent que très peu de produits innovants et qu'elles mettent rarement des processus en œuvre pour promouvoir et vérifier l'amélioration de la situation économique des clients.

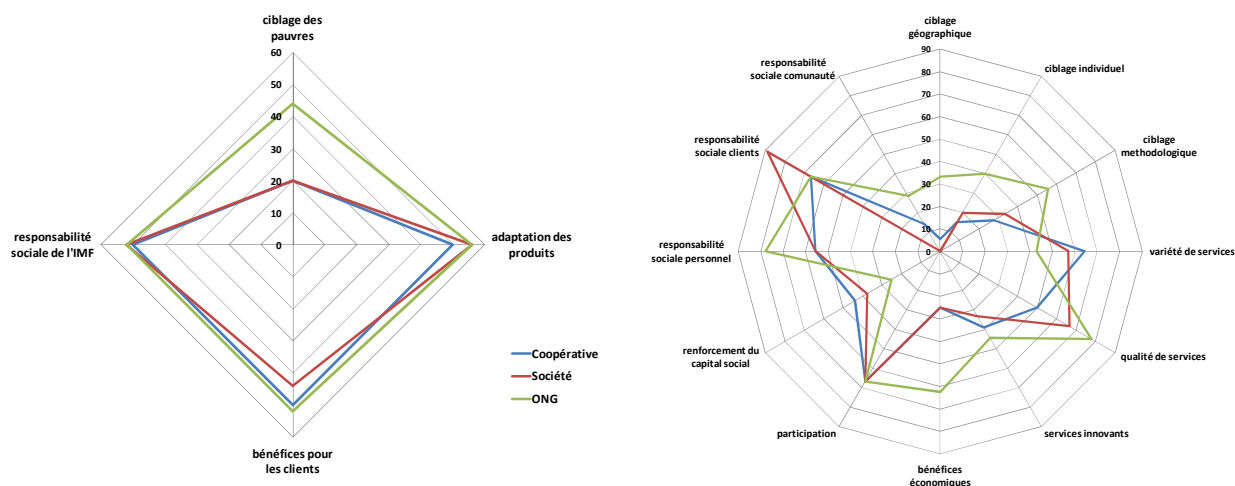
La rareté de l'offre en produits innovants pourrait s'expliquer par la réglementation dans la zone UEMOA. Celle-ci n'autorise les institutions de microfinance à ne fournir qu'un nombre réduit de services aux clients, notamment le crédit et l'épargne. Les IMF sont donc très souvent contraintes de collaborer avec des banques commerciales ou des ONG pour la délivrance de services additionnels.

- Performance sociale et groupes de pairs

Lorsque ces performances sociales sont examinées à la lumière des groupes de pairs, l'on s'aperçoit que le profil se distingue selon le critère de discrimination choisi.

Ainsi, les ONG se singularisent par un développement équilibré de tous les axes sociaux. Les institutions de microfinance issues des ONG semblent tirer profit des ancrages de la structure mère dans les zones les plus pauvres et défavorisées. Organisations à buts non lucratifs, ces institutions se préoccupent des avantages économiques que leurs services procurent à leur clientèle. Le bien-être de leur personnel et celui de leurs clients est au centre de leur intérêt.

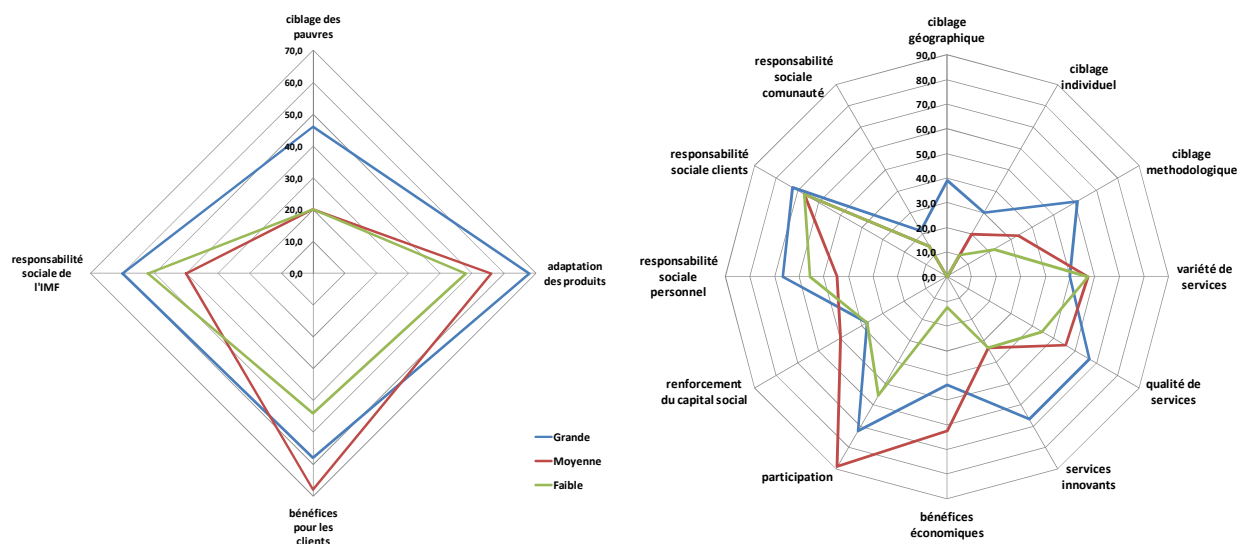
Les sociétés et les coopératives mettent l'accent surtout sur leurs responsabilités sociales envers les clients et sur des services de qualité et des produits variés. Ces institutions sont principalement orientées vers une clientèle urbaine ou périurbaine. La participation des clients est valorisée autant par les coopératives que par les ONG et les sociétés, ce qui marque encore la forte prévalence du modèle participatif au Bénin.



### Performances sociales et types de gouvernance (médiane)

En ce qui concerne la portée, ce sont les institutions les plus grandes qui parviennent à développer tous les aspects sociaux concomitamment. Cela fait penser que la taille est un élément déterminant pour remplir les objectifs sociaux. Cependant les profils présentés par ces institutions et ceux des ONG sont quasiment identiques. Un tableau croisé permet de voir que sur les 4 grandes IMF de notre étude, 2 sont des ONG et sur les 3 ONG, 2 sont grandes. Ceci expliquerait donc cette similarité de performances. Les grandes tailles des ONG doublées de l'expertise de terrain leur permettraient d'avoir un rayonnement social plus grand et plus équilibré.

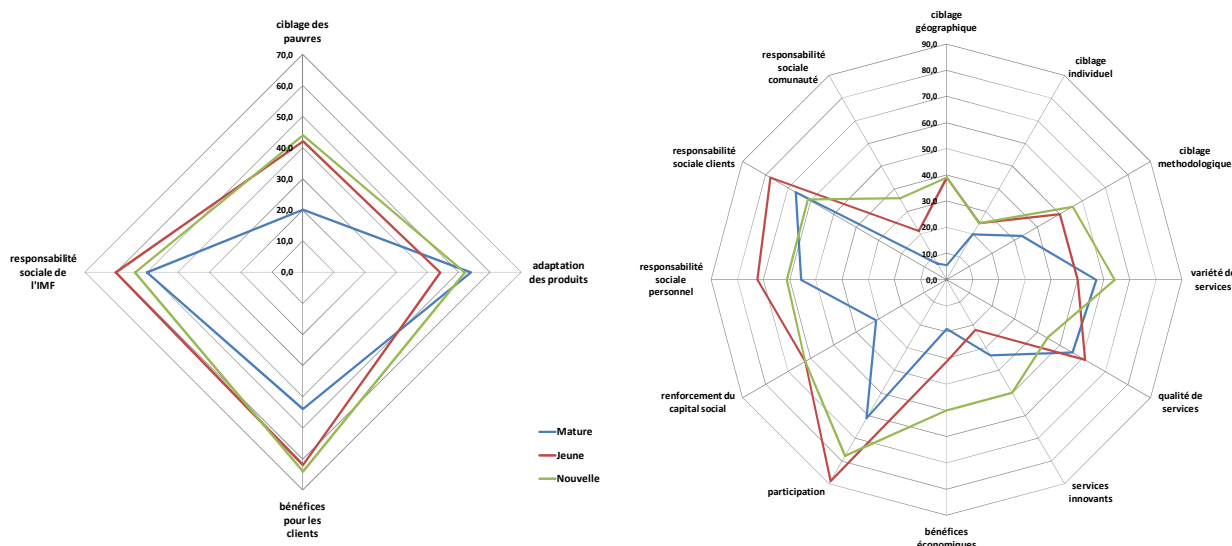
Les IMF les moins grandes ont beaucoup plus de peine à réaliser de grandes performances sociales. Les économies d'échelle semblent être un facteur important pour la mise en œuvre de politiques sociales diversifiées.



### Performances sociales et portée (médiane)

Le profil social suivant l'âge montre que les IMF matures sont celles qui réalisent les plus mauvaises performances sociales. Il semble que dans leur processus de maturation, ces institutions se sont beaucoup plus intéressées à leur viabilité financière, négligeant les aspects sociaux de leur mission. Se fondant sur leur notoriété et leur présence sur presque toute l'étendue du territoire, ces institutions se contentent de procurer des services traditionnels variés et de qualité.

Les IMF plus jeunes s'efforcent de développer simultanément tous les axes sociaux. Elles semblent avoir été créées dans le but de combler les insuffisances des IMF plus anciennes. Elles sont très présentes en milieu rural, zone très peu desservie en services financiers, et adoptent des méthodologies facilitant l'accès aux crédits aux personnes pauvres, incapables de fournir des garanties matérielles. Elles s'appuient sur la participation de la clientèle ce qui pourrait réduire à terme les coûts de transactions.



### Performances sociales et catégories d'âge (médiane)

- Performance sociale et performance financière

Dans la continuité des recherches qu'effectue CERISE<sup>5</sup> et en vue de tirer profit d'éventuelles synergies, il paraît opportun de s'intéresser aux possibles relations entre performance sociale et performance financière des institutions du Consortium ALAFIA. Un test de corrélation par rang de Spearman a été appliqué aux indicateurs de performances financière et sociale des IMF. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

	Nombre d'emprunteurs par personnel	Ratio des charges opérationnel	Portfeuille à Risque (30j)	Autosuffisance opérationnelle	Rentabilité des actifs.	Nombre d'emprunteurs actifs	Encours total de crédits
<b>ciblage des pauvres</b>	<b>0,572*</b>	0,075	-0,073	-0,118	0,081	<b>0,760**</b>	<b>0,485*</b>
ciblage géographique	0,396	0,028	0,084	-0,061	0,163	<b>0,660**</b>	<b>0,556*</b>
ciblage individuel	<b>0,649**</b>	0,074	-0,307	-0,107	0,068	<b>0,591**</b>	0,144
ciblage methodologique	<b>0,550*</b>	-0,103	0,013	-0,064	0,157	<b>0,689**</b>	0,455
<b>adaptation des produits</b>	0,296	-0,177	0,140	0,097	0,154	<b>0,612**</b>	<b>0,719**</b>
variété de services	-0,179	-0,219	0,233	0,024	-0,185	-0,013	0,015
qualité de services	0,383	0,098	0,190	-0,036	0,159	<b>0,628**</b>	<b>0,803**</b>
services innovants	0,265	-0,074	0,183	-0,060	0,006	<b>0,581**</b>	0,495*
<b>bénéfices pour les clients</b>	0,382	-0,100	-0,091	0,229	0,383	0,425	0,332
bénéfices économiques	0,381	-0,113	-0,183	0,447	<b>0,557*</b>	0,397	0,431
participation	0,128	-0,069	0,049	0,264	0,352	0,241	0,185
renforcement du capital social	0,439	-0,021	-0,135	-0,029	0,079	0,373	0,136
<b>responsabilité sociale de l'IMF</b>	0,126	0,047	-0,137	0,089	0,215	0,285	0,339
responsabilité sociale personnel	-0,097	0,039	0,172	0,302	0,449	0,052	0,226
responsabilité sociale clients	0,113	0,207	0,062	0,003	0,154	0,338	0,425
responsabilité sociale communauté	0,450	-0,080	-0,252	-0,135	-0,022	0,387	0,183

\*Corrélation significative à 0.05

\*\*Corrélation significative à 0.01

### Corrélations entre variables sociales et variables financières (Coefficient de corrélation

<sup>5</sup> Is Social Performance Profitable ? MicroBanking Bulletin N°19, Décembre 2009,

<http://www.themix.org/sites/default/files/MBB%2019%20-%20December%202009.pdf>

de Spearman)

Ce tableau montre que le ciblage des pauvres et des exclus s'accompagne d'une forte productivité du personnel, due probablement au fait que les institutions s'appuient sur la participation des clients et sur des méthodologies de groupe. Ces résultats ont été aussi constatés dans les travaux déjà réalisés par CERISE. En revanche, le caractère couteux du ciblage des pauvres et des exclus notamment en ce qui concerne le ciblage individuel, résultat de CERISE, ne se vérifie pas sur l'ensemble des institutions du Bénin. C'est que la plupart des institutions qui interviennent en zone rurale interviennent aussi en zone urbaine. Il y aurait une sorte de compensation (« cross-subsidization ») qui couvrirait les coûts d'intervention en zone rurale. On a vu également que les IMF béninoises étaient peu actives en termes de ciblage. Celles qui le font s'assurent alors de mettre en œuvre des méthodes efficaces en termes de productivité du personnel et de gestion des coûts.

Le tableau semble confirmer l'importance de la taille de l'IMF dans la capacité à réaliser les objectifs sociaux. Les économies d'échelles paraissent indispensables pour couvrir les coûts de certaines politiques sociales.

Il est à noter que certains résultats déjà établis par les recherches de CERISE ne se vérifient pas sur l'échantillon étudié, composé de seulement 18 IMF. Cependant des tendances globales sont perceptibles, bien que non statistiquement significatifs. En effet, le tableau montre que l'adaptation des produits et services à la clientèle tendrait à réduire les charges opérationnelles. Les bénéfices pour les clients tendraient à améliorer les rapports entre l'institution et ses clients, facilitant le remboursement des prêts et réduisant les charges opérationnelles. La responsabilité sociale semblerait avoir un effet bénéfique sur la qualité du portefeuille.

Le peu de corrélations significatives obtenues pourrait s'expliquer par la petite taille de l'échantillon et par la présence de biais en son sein comme la sur-représentativité des coopératives et des institutions de petite taille.

## CONCLUSION

La question de l'impact social et des missions sociales des institutions de microfinance fait de plus en plus l'objet d'attention de la part des décideurs mais aussi des institutions de microfinance et de ceux qui les soutiennent.

Dans un souci conjoint de contribuer à l'enrichissement des connaissances sur les performances sociales et leurs influences sur les performances financières, CERISE et Consortium ALAFIA ont initié l'étude de la majorité des institutions légalement constituées au Bénin. Cette étude a révélé un profil social global qui s'appuie sur la participation, la diversité des produits de base et la responsabilité sociale envers les clients. Toutefois des efforts restent à faire en ce qui concerne la fourniture de produits et services innovants. Pour y parvenir, vues les contraintes imposées par la législation, les institutions devraient exploiter davantage la voie des partenariats avec les banques commerciales et certaines organisations spécialisées. Les IMF devraient aussi se doter de mécanismes à même de leur permettre de vérifier les bénéfices de leurs actions sur la vie de leurs clients et de leurs familles.

L'analyse par groupe de pairs montre des profils variés suivant le critère considéré. Les ONG présentent un développement équilibré des performances sociales s'appuyant sur leurs connaissances de la clientèle et de leurs besoins. Les grandes IMF, profitant des économies d'échelle, parviennent à être performantes sur l'ensemble des aspects sociaux. Les IMF matures sont moins présentes sur le champ social, laissant cet aspect aux IMF plus récentes.

L'étude des relations entre performances sociale et financière a permis d'établir que lorsque les IMF adoptent une stratégie de ciblage, elles utilisent mieux leur personnel et adoptent des méthodes efficaces de gestion de leurs coûts. Les tendances constatées, appuyées par les résultats obtenus par CERISE font dire que les IMF devraient prendre en compte systématiquement, en plus des performances financières, l'évaluation et l'amélioration des performances sociales dans la gestion globale des institutions afin de profiter des synergies entre ces deux objectifs. La formation des dirigeants à la culture de la mesure des performances sociales ainsi qu'à l'utilisation d'outils d'évaluation semble nécessaire pour généraliser cette pratique.

## Références complémentaires

Bédécarrats Florent, Rémy William Angora, Cécile Lapenu, « Quels liens entre performances sociales et financières? Analyse à partir de 126 évaluations en microfinance », Document de travail SPI N°19, CERISE, Décembre 2009, [http://www.cerise-microfinance.org/IMG/pdf/SPI3-DTNo19-Liens\\_PS-PF.pdf](http://www.cerise-microfinance.org/IMG/pdf/SPI3-DTNo19-Liens_PS-PF.pdf)

Lapenu Cécile, « Performances sociales versus performances financières : peut-on être rentable en s'adressant à des populations pauvres?», Horizons Bancaires, 334, déc. 2007, pp. 55-66, [http://etudes-economiques.credit-agricole.com/medias/HB334\\_decembre2007.pdf](http://etudes-economiques.credit-agricole.com/medias/HB334_decembre2007.pdf)