

# **LES DETERMINANTS DE LA DERIVE DE MISSION EN MICROFINANCE : CAS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE MAROCAINES**

**Diani Asmae**

**Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales**

**Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès-Maroc**

**Email : asmae.diani@usmba.ac.ma**

**Rehioui Mourad**

**Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales**

**Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès-Maroc**

**Email : M\_rehioui@hotmail.com**

## **Résumé :**

---

La performance des institutions de microfinance se décline en deux composantes : une composante financière et une composante sociale. Dans cet article nous cherchons à comprendre les pratiques des IMFs à travers l'étude des déterminants de la dérive de mission dans le contexte marocain. Plusieurs chercheurs ont abordé cette question (désignée par « mission drift » dans la littérature) via des designs quantitatifs en déterminant les différentes variables l'expliquant. Notre objectif dans ce papier consiste à tester ces déterminants (enrichis préalablement par d'autres déterminants de contexte issus d'une étude qualitative exploratoire) sur le terrain de la microfinance marocaine. Notre design méthodologique privilégie une démarche mixte ; une étude qualitative exploratoire portant sur six IMFs distinguées en deux catégories : celle des grandes IMFs et celle des petites (au nombre de trois chacune) dont nous avons analysé les données sur une période de 5 ans de 2013 à 2017, et une enquête quantitative portant sur 120 clients distribués entre les deux catégories.

Les résultats de la recherche montrent, entre autres, que les IMFs de grande taille sont plus sujettes à la dérive de mission que les IMFs de petite taille. En effet, les IMF de grande taille s'éloignent de plus en plus des principes de base de la microfinance solidaire et dérivent vers une logique de finance de marché. Elles s'orientent vers l'octroi de prêts individuels ciblant des clients moins pauvres, jugés moins coûteux et relativement plus rentables et s'implantent sur des territoires plus accessibles pour optimiser leurs coûts de transaction. Ces constats se vérifient moins chez les petites IMF qui revendiquent leur attachement à leur orientation sociale et ce malgré les difficultés qu'elles ont à se maintenir en situation de viabilité.

**Mots-clés :** Microfinance, IMF, Mission Drift, Déterminants, Performance sociale, mission sociale

# **LES DETERMINANTS DE LA DERIVE DE MISSION EN MICROFINANCE : CAS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE MAROCAINES**

## **INTRODUCTION**

La microfinance est, depuis les années 70, une composante incontournable de la plupart des politiques publiques de lutte contre la pauvreté dans les pays en développement. En effet, dans un contexte de financiarisation et de paupérisation croissantes, le besoin pour les services microfinanciers prend de plus en plus de l'importance. Ce dispositif est aujourd'hui présent dans la plupart des pays avec parfois un taux de pénétration significatif dans certains pays et régions où l'exclusion financière et la pauvreté touchent une population importante. En une trentaine d'années seulement, la microfinance a atteint une échelle exceptionnelle. En 2014, plusieurs milliers d'institutions de microfinance (de gouvernance publique, privée ou issues de la société civile) servaient plus de 111 millions de clients à bas revenus, avec un encours global d'environ 87 milliards de dollars US<sup>1</sup>. Sur la période 2004-2008, qui constitue l'âge d'or de la microfinance, le secteur a progressé à un rythme historique, affichant ainsi un taux de croissance annuel moyen de 39%.

Cette croissance du secteur s'est accompagnée d'une forte commercialisation<sup>2</sup> des activités de microfinance. En effet, si à ses débuts le secteur a pu compter sur les subventions et les fonds philanthropiques pour se financer et se refinancer, il s'est au fur et mesure de son développement et de l'élargissement de sa clientèle, tourné vers le financement commercial (Meehan, 2004; De Sousa-Shields et al., 2004; Ivatury et Abrams, 2004; Littlefield et Rosenberg, 2004 ; Ivatury et Reille, X., 2004). Cette évolution de la microfinance a fait émerger une génération d'institutions de microfinance (IMF) plus préoccupées par leur viabilité et

---

<sup>1</sup> Source: MIX Market & State of the Microcredit Summit Campaign Report, 2015. A partir de données communiquées par 1045 institutions communiquant leurs données à la plateforme MIX et représentant une grande partie des principaux opérateurs de microfinance dans le monde.

<sup>2</sup> La commercialisation a été définie par Halpern (2000) comme étant l'application des principes de marché à la microfinance pour en garantir la viabilité à long terme.

parfois leur rentabilité que par l'impact que leurs prestations peuvent avoir sur leurs clients les plus pauvres<sup>3</sup>.

Les dysfonctionnements et scandales éthiques qui ont jalonné l'évolution du secteur ont engendré la crainte de certaines dérives pouvant affecter la mission sociale des institutions de microfinance (Christen, 2001; Labie et Mees, 2005, Dichter et Harper, 2007 et Urgeghe, 2010). Beaucoup de voix<sup>4</sup> se sont élevées pour condamner une déviation de la microfinance de sa mission initiale de lutte contre la pauvreté vers une quête acharnée de la « rentabilité », déviation qu'on qualifie dans la littérature de « mission drift »<sup>5</sup>. Cette problématique a particulièrement été étudiée dans le contexte de l'Amérique latine (Urgeghe, 2010 ; Mersland et al., 2009 ; Copestake, 2007 ; Cull et al., 2007; Schreiner, 2002 ; Bhatt et Tang, 2001).

Notre revue de littérature a révélé l'absence de travaux abordant la question de dérive de mission dans le contexte marocain, alors même que la crise qu'a connu le secteur de 2008 à 2011, connue pour être une crise d'impayés, a montré que dans leur « course à la taille », les IMF ont causé le surendettement de leurs clients, semant le doute sur leur engagement social. A travers un design méthodologique mixte, alliant une approche multi-cas et une enquête quantitative portant sur 120 clients, le présent article se propose d'identifier, dans le contexte marocain, les déterminants expliquant cette orientation commerciale et menaçant la mission sociale des IMF du secteur. Il est structuré en deux grandes parties ; une première partie faisant un état des lieux sur les déterminants de dérive de mission dans la littérature et une deuxième partie rendant compte de l'étude empirique.

---

<sup>3</sup> Dans cette mouvance, on a ainsi assisté à partir des années 1990 à un vaste phénomène de transformation en sociétés lucratives des structures créées sous forme d'ONG. Inspirées de la création en Bolivie de BancoSol à partir de l'ONG PRODEM (Villafani, 2003), ces conversions deviennent incontournables pour les IMF afin d'être agréées pour capter de l'épargne ou gagner la confiance des investisseurs (Ledgerwood et White, 2006).

<sup>4</sup> "We created microcredit to fight the loan sharks; we didn't create microcredit to encourage new loan sharks," Mr. Yunus recently said at a gathering of financial officials at the United Nations. "Microcredit should be seen as an opportunity to help people get out of poverty in a business way, but not as an opportunity to make money out of poor people." Propos reportés dans un article de Neil MacFarquhar paru dans le New York Times le 14 avril 2010.

<sup>5</sup>Le débat autour des risques de dérive de la microfinance a suivi l'entrée en bourse de l'IMF mexicaine Compartamos en 2007. L'action de cette institution créée et consolidée grâce à des fonds publics et l'appui d'ONGs, a gagné plus de 20 % dès le premier jour de mise en vente, avec un montant de transaction douze fois supérieur à la valeur initiale. Le succès financier de cette opération pour ses actionnaires (ONG, agences de développement et dirigeants) tient surtout au fait que cette IMF avait atteint un niveau de rentabilité et un rythme de croissance spectaculaires en appliquant à ses clients des taux d'intérêts annuels dépassant les 100% !

## **1. LES DETERMINANTS DE LA DERIVE DE MISSION EN MICROFINANCE : ÉTAT DES LIEUX DANS LA LITTERATURE**

La littérature sur la dérive de mission est soutenue par plusieurs études qui retiennent les coûts des IMF et leurs profits comme preuves empiriques de cette dérive (Rhyne, 1998 ; Christen et Drake, 2002). En analysant en profondeur le cas d'une IMF au Bangladesh, Hishigsuren (2007) montre que cette dernière ne dérive pas significativement de sa mission sociale, mesurée par la profondeur, la qualité, et la portée des prestations faites aux clients pauvres, en même temps l'IMF est capable d'atteindre une meilleure rentabilité. Paxton, Graham et Thraen (2000) constatent que les IMF entretiennent un compromis entre servir les segments les plus pauvres et être financièrement viable, puisque les coûts de transaction associés aux petits prêts sont élevés par rapport à ceux associés à des prêts plus importants. Littlefield, Morduch, et Hashemi (2003) constatent que les programmes qui ciblent très peu les clients pauvres obtiennent de meilleurs résultats que d'autres en termes de coût par emprunteur, un indicateur d'efficacité qui neutralise l'effet des prêts de petite taille. Fernando (2004) analyse les IMF transformées et constate que leurs positions financières se sont nettement améliorées alors qu'elles n'ont pas perdu de vue leur mission.

Cull, Demigu Kunt, et Morduch (2007) ont étudié un échantillon de 124 IMF dans 49 pays pour répondre à la dérive de mission. Ils constatent que les IMF peuvent rester fidèles à leur mission même quand elles poursuivent agressivement des objectifs financiers. Woller, Dunford et Woodworth (1999) et Woller (2002) concluent que la dérive de la mission se produit quand une IMF quitte le segment des pauvres.

Pour Schreiner (2002), si la dérive de la mission se produit, la portée et la profondeur des prestations, c'est à dire la fourniture des services financiers par les IMF aux segments les plus pauvres s'affaiblie. La portée (*scope*) est définie par le prêt moyen (Cull et al., 2007). La profondeur (*depth*) intéresse l'ampleur des prêts adressés aux femmes vulnérables et aux groupes solidaires dans les zones rurales (Bhatt & Tang, 2001).

D'autres auteurs ont essayé d'approcher la dérive de mission en microfinance en utilisant les données des IMF dans 74 pays en se basant sur trois indicateurs à savoir : la rentabilité par client, les coûts par client et le risque client (Freixas et Rochet, 2008). Les deux premiers indicateurs impliquent qu'une IMF va augmenter la taille de son prêt moyen afin d'améliorer les résultats financiers, alors que le troisième mesure le risque qui reste par ailleurs incertain. Les auteurs proposent deux scénarios : L'IMF peut limiter le risque en faisant des prêts plus

petits ou en migrant vers les clients les plus solvables. La première stratégie implique une taille de prêt moyenne plus petite, la deuxième stratégie implique une taille plus grande. L'ensemble des données utilisées pour mener cette étude comprend des observations de 379 IMF dans 74 pays collectées par les agences de notation. Les auteurs ne trouvent aucune preuve de dérive de la mission dans l'industrie dans son ensemble. Cependant, les estimations des données u panel révèlent que le la taille du prêt moyen augmente avec l'augmentation du bénéfice moyen et le coût moyen. Ces résultats impliquent que la dérive de la mission peut se produire si une IMF cherche des rendements financiers plus élevés. Rhyne (1998) et Christen et Drake (2002) confirment ces résultats. Bien que la recherche du profit mène à la dérive de la mission, l'attention devrait être accordée à la recherche de l'optimisation et de la réduction des coûts d'une IMF.

Quatre dimensions sont souvent interrogées dans la littérature en microfinance pour expliquer la dérive des IMF par rapport à leur mission sociale. le montant moyen des prêts, la nature du prêt, la localisation géographique et le ciblage des femmes. Le référentiel d'un fonctionnement « idéal » de la microfinance, alliant viabilité économique et impact social est celui formalisé par le business model de base de la microfinance moderne pratiqué par Grameen Bank.

### **1.1. LE PRET MOYEN**

Le prêt moyen est l'indicateur le plus couramment utilisé par les investisseurs et les donateurs de la microfinance pour mesurer le degré de prise en compte par les IMF des segments pauvres de la clientèle (Bhatt & Tang, 2001; Cull et al., 2007; Schreiner, 2002). La dérive de la mission se produit lorsque la taille du prêt moyen augmente. Cela indique qu'une IMF a déménagé dans de nouveaux segments de clientèle, soit parce qu'elle commence à inclure les clients qui ne sont pas pauvres ou parce que les clients existants progressent dans leurs activités et sont donc capables de prendre des prêts plus importants dans une logique de progression et pour récompenser un parcours de remboursement sans défaut. Le prêt moyen est un proxy pour appréhender l'ampleur de la portée de la microfinance (Schreiner, 2002). Christen (2000) explique le développement de la taille du prêt par la stratégie de l'IMF et la maturité du portefeuille.

Gonzalez-Vega et al. (1997) parlent de "fluage de la taille de prêt", et avancent que les IMF optent pour le développement des prêts de plus en plus importants desservis à une clientèle plus riche, plutôt que de développer un plus grand nombre de clients de petits prêts. L'interprétation de l'idée de fluage de taille de prêt est que les IMF les plus rentables sont celles qui s'adressent

à des clients plus riches qui demandent généralement des prêts plus importants. Cette orientation s'explique par la volonté des IMF de minimiser les coûts de transactions associés à la gestion des petits prêts, qui bloquent l'autosuffisance de l'institution.

### **1.2. LA NATURE DU PRET (SOLIDAIRE VERSUS INDIVIDUEL)**

Les prêts de groupe constituent l'innovation qui a fait le succès de la microfinance moderne. N'exigeant pas de garanties matérielles (que les plus pauvres ne peuvent offrir), les prêts sont adossés à des groupes de pairs (dits solidaires) dont les membres se solidarisent en cas de défaut de remboursement de l'un d'entre eux (Armendariz de Aghion & Morduch, 2005; Schreiner, 2002 ; Ghatak & Guinnane, 1999). Par conséquent, abandonner la logique de groupe au niveau de l'octroi de prêts au profit de la logique individuelle conduit l'IMF à abandonner les clients les plus pauvres et peut entraîner une dérive de mission et une réduction de l'impact sur le développement découlant de la participation de groupe (Thorp, Stewart et Heyer, 2005). La dérive de la mission en microfinance se pose quand une IMF trouve rentable de toucher des individus « riches » non bancarisés tout en évinçant les clients très pauvres. Dans le modèle de Gosh et Van Tassel on trouve que la focalisation excessive des IMF sur les clients non bancarisés mais disposant de garanties matérielles pourrait être motivée par des bailleurs valorisant le critère de rentabilité dans leur politique de financement, dès lors ces IMF sont acculées à dériver de leur mission afin d'attirer plus de ressources.

### **1.3. LA LOCALISATION GEOGRAPHIQUE**

Atteindre les zones rurales est un objectif important dans la microfinance, puisque c'est là où les phénomènes de pauvreté se concentrent (Nations Unies, 2006). Quand le poids de l'allocation des prêts se déplace en faveur du marché urbain, et que les IMF se délocalisent vers les zones urbaines où se concentre une clientèle non nécessairement pauvre, la dérive de mission se produit (Schreiner, 2002).

#### 1.4. LE CIBLAGE DES FEMMES

Partant du constat que la pauvreté touche essentiellement les femmes<sup>6</sup>, la microfinance moderne a fait de ces dernières sa cible prioritaire (Dowla & Barua, 2006). En effet, traditionnellement, les femmes ont été désavantagées en matière d'accès au crédit et autres services financiers. Les banques commerciales se tournent souvent principalement vers les hommes et les entreprises formelles, négligeant les femmes qui représentent une proportion importante et croissante de l'économie informelle. Dès lors, l'engagement social d'une IMF est appréhendé par la part des femmes dans son portefeuille client. Le ciblage des femmes est aussi justifié, au plan commercial, par les taux de recouvrement plus élevés enregistrés auprès de cette cible. Elles consacrent aussi une plus grande part de leur revenu à la consommation du ménage comparé à leurs homologues masculins. Autant du point de vue commercial que selon une orientation sociale, les arguments sont solides en faveur d'une focalisation sur les femmes pour l'offre de prêts.

Le tableau 1 ci-après, résume les déterminants de la dérive de mission identifiés dans la littérature en microfinance :

Dans la deuxième partie de ce papier, nous interrogerons le contexte marocain pour voir dans quelle mesure les déterminants issus de la littérature expliquent la dérive de mission des IMF locales et s'il existe d'autres déterminants propres à ce contexte de nature à fournir des explications à ce phénomène.

---

<sup>6</sup> Selon un rapport du Bureau International du Travail (BIT) paru en 2008 intitulé « *Peu d'argent, grands changements: Les femmes et la microfinance* » in [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_090979.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_090979.pdf) consulté le 28 novembre 2018, 70% des pauvres du monde seraient des femmes.

**Tableau 1 : les déterminants principaux de dérive de mission issus de la littérature en Microfinance**

| <b>Déterminant</b>        | <b>Explication en relation avec la dérive de mission</b>   | <b>Indicateur correspondant</b>   |
|---------------------------|--|---|
| Taille du prêt            | Le prêt moyen est l'indicateur le plus couramment utilisé par les investisseurs et donateurs en microfinance pour mesurer le degré d'implication auprès de la clientèle pauvre. La dérive de la mission risque de se produire lorsque la taille du prêt moyen augmente.  | Valeur totale des prêts /<br>Nombre de clients  |
| Nature des prêts          | Les prêts de groupe sont le fondement de la microfinance moderne. Au lieu d'exiger des garanties matérielles, les prêts sont accordés à des groupes d'individus sur la base du principe de solidarité. L'octroi de prêts individuels au détriment de prêts solidaires conduit l'IMF à abandonner les clients les plus pauvres et peut entraîner une dérive de la mission et une réduction de l'impact social lié à la participation au groupe de prêt solidaire. | Encours de prêts<br>individuels / Encours global  |
| Localisation géographique | Cibler les zones rurales est un objectif important dans le business model de base de la microfinance, puisque c'est là où la pauvreté se concentre. Quand ce ciblage se déplace en faveur des zones urbaines, où se concentre une clientèle non nécessairement pauvre, la dérive de mission risque de se produire.   | Encours de prêts zone<br>rurale / Encours de prêt<br>global<br><b>ou</b><br>Nombre de clients en zone<br>rurale/Total des clients de<br>l'IMF |
| Ciblage des femmes        | L'engagement social d'une IMF est appréhendé par la part des femmes dans son portefeuille client, vu que la pauvreté est essentiellement un phénomène féminin. Paradoxalement, même les IMF qui possèdent une orientation commerciale ciblent les femmes vu que ces dernières tiennent leurs engagements en matière de remboursement.  | % des femmes dans le<br>portefeuille clients de l'IMF   |



## **2. ÉTUDE EMPIRIQUE : LES DETERMINANTS DE DERIVE DE MISSION DANS LE CONTEXTE DE LA MICROFINANCE MAROCAINE**

Le terrain de notre recherche porte sur la microfinance marocaine. Ce terrain nous a semblé intéressant pour au moins deux raisons : d'abord la microfinance marocaine est la plus importante dans la zone MENA en termes d'encours et de nombre de clients. Ensuite, ce secteur a connu à partir de 2008 une crise d'impayés due à un surendettement des clients, lui-même dû à une concurrence acharnée entre les IMF, qui, dans leur quête d'augmenter leurs parts de marché et d'amortir leurs coûts de transactions, octroyaient des prêts à leurs clients sans se soucier de leurs capacités d'endettement. Cette dernière raison rend ce terrain pertinent parce qu'il offre une situation assimilable à un contexte de dérive de mission et donc nous offre la possibilité de répondre à notre problématique de recherche relative aux déterminants de la dérive de mission chez les IMF marocaines.

Nous avons choisi d'adopter une démarche mixte dans cette recherche. Une approche qualitative exploratoire au début, pour relever l'existence d'éventuels déterminants de dérive de mission propres au contexte marocain et une approche quantitative permettant de tester la portée explicative de ces déterminants et de ceux issus de la revue de littérature.

Cette partie relative à notre étude empirique sera structurée en trois points : un premier point présentant le terrain de la recherche, un second point restituant les résultats de l'étude qualitative, et un troisième et dernier point synthétisant les résultats de notre enquête quantitative.

### **2.1.PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE**

Le secteur de la microfinance au Maroc est bipolarisé. Il compte Treize IMF qu'on distingue en deux catégories ; celle des grandes et celle des petites. Dès lors, dans notre étude empirique, nous avons tenu à ce que ces deux catégories soient représentées dans une logique de réplification double : théorique et littérale. Nous avons ainsi approché six IMF ; trois grandes et trois petites. L'ensemble de ces IMF représente plus de 81% du nombre total des bénéficiaires, 77% du total du personnel, 78% des agents de crédit et 80% de l'encours en circulation dans le secteur de la microfinance marocain en 2017. Le tableau 2 ci-après synthétise les données relatives aux IMF étudiées.

Tableau 2 : Liste des IMF étudiées (données relevées le 31/12/2017)

| Catégorie                   | Code de l'institution | Origine de l'initiative | Couverture géographique | Année de création | Nombre de clients | Encours de prêts (en milliers de MAD <sup>7</sup> ) | Effectif employé | Nombre d'agences du réseau | Productivité Globale du Personnel | Productivité des Agents de Crédit | PAR <sup>8</sup> entre (30-180) Jours | PAR > à 180 Jours |    |                  |           |      |         |              |       |     |        |        |       |       |
|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|---|------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-------------------|----|------------------|-----------|------|---------|--------------|-------|-----|--------|--------|-------|-------|
| Catégorie 1:<br>Grandes IMF | AM                    | Pouvoirs publics        | Nationale               | 1997              | 358 394           | 2 510 472,00  | 2472             | 643                        | 144,82                            | 155,79                            | 3,21%                                 | 3,60%             |    |                  |           |      |         |              |       |     |        |        |       |       |
|                             |                       |                         |                         |                   |                   |   |                  |                            |                                   |                                   |                                       |                   | AT | Secteur bancaire | Nationale | 2000 | 277 925 | 2 779 250,00 | 1 862 | 465 | 149,65 | 172    | 1,85% | 2,60% |
|                             |                       |                         |                         |                   |                   |   |                  |                            |                                   |                                   |                                       |                   |    |                  |           |      |         |              |       |     |        |        |       |       |
| Catégorie 2:<br>Petites IMF | AK                    | Société civile          | Nationale               | 2000              | 23 665            | 85 678,00   | 276              | 71                         | 89,98                             | 100,7                             | 3,13%                                 | 4%                |    |                  |           |      |         |              |       |     |        |        |       |       |
|                             |                       |                         |                         |                   |                   |   |                  |                            |                                   |                                   |                                       |                   | AD | Société civile   | Nationale | 1994 | 13 000  | 79 493,00    | 200   | 51  | 65     | 108,33 | 3,60% | 3%    |
|                             |                       |                         |                         |                   |                   |   |                  |                            |                                   |                                   |                                       |                   |    |                  |           |      |         |              |       |     |        |        |       |       |

<sup>7</sup> 1 Moroccan Dirham (MAD) equals 0,11 United States Dollar (USD).

<sup>8</sup> Portefeuille à risque (risk portfolio).

Dakar, 11-14 juin 2019

## 2.2. RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Les résultats de notre étude qualitative, qui a pour objectif de relever les déterminants de contexte de nature à expliquer la dérive de mission de la microfinance marocaine, seront présentés en observant la distinction entre grandes et petites IMF. La collecte des données a été effectuée via des entretiens semi-directifs conduits auprès des membres des conseils d'administration, des cadres et des agents de développement des différentes IMF étudiées.

Il ressort de l'étude exploratoire d'autres déterminants qui viennent enrichir ceux issus de la littérature pour expliquer la dérive de mission des IMF ou du moins le risque de son occurrence.

Ces déterminants sont issus soit des orientations stratégiques des IMF, soit de leurs pratiques.

Dans le premier cas, ils sont plus ancrés dans leurs business models, impliquant des choix qui les engagent sur le moyen et long terme, et qui sont plus « assumés » par les organes de gouvernance et de directions, comme en témoignent ces propos tenus par le directeur régional d'une grande IMF : *« Pour être honnête, c'est en fonction des sources de financement que nous affichons notre mission sociale. La mission sociale est mise en avant lorsqu'on cherche à bénéficier de certaines subventions qui sont devenues dans la plupart des cas thématiques ... »*.

Dans le second cas, la dérive de mission se révèle dans les pratiques des IMF et peut s'expliquer en partie par une déviance dans le comportement des équipes opérationnelles, qui, pour atteindre les objectifs ambitieux fixés par la direction glissent vers des pratiques s'écartant de celles promues par le modèle de base de la microfinance (méthodes de recouvrement « musclées », ciblage excluant les plus pauvres, absence d'accompagnement des clients...) comme en attestent ces propos relevés auprès d'un agent de développement d'une des grandes IMF que nous avons approchées dans le cadre de cette recherche : *« Notre mission consiste à servir les pauvres marginalisés, mais si on s'amuse à ne cibler que les pauvres on ne peut pas réaliser les objectifs exigés par la direction. Donc, on ratisse large on n'exclue personne, mêmes les fonctionnaires et les salariés bénéficient de nos prestations (...) Par rapport à l'accompagnement, on n'a pas le temps pour assurer le suivi de l'activité des clients. On se déplace seulement pour justifier la procédure ou bien lorsque notre temps le permet, on organise des visites-surprise pour montrer aux clients qu'on est là »*.

Pour ne pas alourdir l'article avec des verbatim, nous avons choisi de faire une synthèse des résultats sous forme de tableaux reprenant les différents déterminants selon leur ancrage stratégique ou opérationnel, et leur manifestation par IMF.

### 2.2.1. RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE DES IMF DE GRANDE TAILLE

En triangulant les données secondaires (Annexe 1) relatives aux indicateurs d'activité des grandes IMF ainsi que les données recueillies lors de l'étude exploratoire, nous avons retranscrit les manifestations de chaque déterminant au niveau des différentes IMF étudiées au niveau du tableau 3 ci-après.

**Tableau 3 : Déterminants de dérive de mission par IMF – Catégorie 1 des grandes IMF**

|   | IMF<br>Déterminants   | AT  | AR  | AM  |
|---|---|---|---|---|
| Déterminants de dérive issus des orientations stratégiques des IMF  | Localisation géographique   | tend vers l'urbain au détriment du rural              | tend vers l'urbain au détriment du rural              | tend vers l'urbain au détriment du rural              |
|   | Taille du prêt  | taille plus grande des prêts                          | taille plus grande des prêts                          | taille plus grande des prêts                          |
|   | Mise en concurrence   | augmentation du taux d'endettement croisé             | augmentation du taux d'endettement croisé             | augmentation du taux d'endettement croisé             |
|   | Sources de financement  | refinancement auprès des banques mères                | refinancement auprès des banques mères                | refinancement commercial (taux réduit)                |
|   | Qualité du portefeuille   | tendance vers la réduction des risques                | tendance vers la réduction des risques                | tendance vers la réduction des risques                |
|   | Implication mission sociale versus intérêt pour la performance financière | priorité accordée à la performance financière         | priorité accordée à la performance financière         | priorité accordée à la performance financière         |
| Déterminants de dérive issus des pratiques à un niveau opérationnel | Mode de ciblage   | individuel au détriment du ciblage collectif          | individuel au détriment du ciblage collectif          | individuel au détriment du ciblage collectif          |
|   | Pratiques commerciales  | plus au moins agressives                              | plus au moins agressives                              | plus au moins agressives                              |
|   | Pratiques financières   | taux d'intérêt élevé et recherche de la rentabilité   | taux d'intérêt élevé et recherche de la rentabilité   | taux d'intérêt élevé et recherche de la rentabilité   |
|   | Encadrement et accompagnement des clients                                 | absents   | absents   | Absents   |
|   | Traitement responsable des clients  | tendance vers un traitement irresponsable des clients | tendance vers un traitement irresponsable des clients | tendance vers un traitement irresponsable des clients |
|   | Implication pour la mission sociale                                       | manque d'implication                                  | manque d'implication                                  | manque d'implication                                  |

Il ressort ainsi qu'au niveau stratégique, les grandes IMF quittent progressivement les zones rurales au profit des zones urbaines, affichent un intérêt clair pour la performance financière au

détriment de la performance sociale, et sont animées par la logique de gestion des risques dans l'octroi des crédits, favorisant ainsi les profils les moins risqués et donc les moins vulnérables parmi leur cible. Au niveau opérationnel, les grandes IMF pratiquent des taux d'intérêt à deux chiffres (oscillant entre 24 et 30%), à travers des prêts importants accordés de plus en plus à des individus plutôt qu'à des groupes solidaires et mettant en œuvre des pratiques commerciales virulentes aboutissant souvent à des prêts croisés (pouvant conduire à des situations de surendettement vu qu'un même individu se voit octroyer des prêts de la part de plusieurs institutions). L'accompagnement des clients par les agents de développement étant une dimension importante de l'offre de microcrédit. Elle est cependant limitée à de simples visites de suivi effectuées de manière irrégulière aux lieux d'activité des bénéficiaires.

### 2.2.2. RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE SUR LES IMF DE PETITE TAILLE

En suivant la même démarche que pour les grandes IMF, nous avons procédé à la synthétisation des données secondaires relatives à l'activité des petites IMF (Annexe 2) et des données primaires issues des entretiens qualitatifs. Il en est résulté le tableau suivant.

**Tableau 4 : Déterminants de dérive de mission par IMF – Catégorie 2 des petites IMF**

|   | IMF                                 | AI   | AK   | AD  |
|---|-------------------------------------|--|--|---|
| <b>Déterminants</b>   |                                     |  |  |   |
| <b>Déterminants de dérives issues des orientations Stratégiques</b> | Localisation géographique           | essentiellement urbaine avec une tendance légère à s'implanter dans le rural | essentiellement urbaine avec une tendance légère à s'implanter dans le rural | essentiellement urbaine   |
|   | Taille du prêt                      | encours moyen par client en croissance. La taille de prêt réduite            | encours moyen par client en croissance. La taille de prêt réduite            | encours moyen par client en croissance. La taille de prêt réduite |
|   | Mise en concurrence                 | taux d'endettement croisé faible   | taux d'endettement croisé faible   | taux d'endettement croisé faible                                  |
|   | Sources de financement              | refinancement commercial avec un taux d'intérêt élevé                        | refinancement commercial avec un taux d'intérêt élevé                        | refinancement commercial avec un taux d'intérêt élevé             |
|   | Qualité du portefeuille             | PAR dans la moyenne du secteur   | PAR dans la moyenne du secteur   | PAR dans la moyenne du secteur                                    |
|   | Implication pour la mission sociale | affirmée   | affirmée   | affirmée  |
| <b>Déterminants de dérives commerciales</b>                         | Mode de ciblage                     | prédominance du ciblage collectif  | prédominance du ciblage collectif  | prédominance du ciblage collectif                                 |
|   | Pratiques commerciales              | classiques   | Classiques   | Classiques  |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
|  | Pratiques financières                     | taux d'intérêt élevé à cause des contraintes de financement | taux d'intérêt élevé à cause des contraintes de financement | taux d'intérêt élevé à cause des contraintes de financement |
|  | Encadrement et accompagnement des clients | existants mais limités                                      | existants mais limités                                      | existants mais limités                                      |
|  | Traitement responsable des clients        | tendance vers un traitement responsable des clients         | tendance vers un traitement responsable des clients         | tendance vers un traitement responsable des clients         |
|  | Implication pour la mission sociale       | affirmée  | affirmée  | affirmée  |

Il ressort du tableau 4 qu'à un niveau stratégique les petites IMF suivent la tendance générale du secteur consistant à quitter progressivement les zones rurales au profit des zones urbaines. Cependant, elle se différencie des grandes IMF en ce qui concerne la taille des prêts (plus faible), la faiblesse de leur implication dans des prêts croisés et les difficultés qu'elles ont à se refinancer à des taux avantageux. Contrairement aux grandes IMF, les petites affirment l'importance qu'elles accordent à leur mission sociale. À un niveau opérationnel, les IMF commercialisent plus de prêts solidaires, selon la méthodologie classique promue par la *Grameen Bank*. L'accompagnement n'est pas systématique, cependant, il l'est dans le cas de prêts thématiques. Les taux d'intérêt demeurent élevés vu la contrainte de refinancement (« *l'argent se fait de plus en plus rare et cher* » selon les dires d'un directeur financier d'une des IMF approchées). Par ailleurs, les agents de développement revendiquent une proximité de leurs clients qu'ils informent en toute transparence et disent s'impliquer dans la mission sociale de leurs institutions.

A la lumière des résultats de l'étude qualitative ayant porté sur les six IMF, il ressort qu'en interrogeant les différents déterminants ; (ceux issus de la littérature, enrichis par les déterminants de contexte comme les pratiques commerciales, les pratiques financières, l'offre élargie ou non à l'accompagnement...), les grandes IMF paraissent plus disposées à dériver de leur mission sociale que ne le sont les petites. En effet, en priorisant la performance financière, elles se concentrent sur une clientèle solvable à laquelle elles adressent des prêts de montants importants en vue d'optimiser leur coûts de transaction. Les taux d'intérêt demeurent élevés et ce malgré les avantages dont elles disposent en matière de financement. Elles semblent assumer pleinement cette orientation financière et le fait qu'elles désertent le segment des plus pauvres. Paradoxalement, les petites IMF, revendiquent leur rattachement à leur mission sociale et ce malgré les difficultés qu'elles éprouvent à assurer et à maintenir leurs équilibres financiers. Ces

résultats auxquels nous avons aboutis en interrogeant les orientations stratégiques et les pratiques des IMF devraient cependant être confrontés à ceux de l'enquête quantitative auprès des clients avant d'être entérinées.

### 2.3. RESULTATS DE L'ENQUETE QUANTITATIVE AUPRES DES CLIENTS

L'enquête quantitative auprès des clients des six IMF approchées dans le cadre de cette recherche répond au besoin d'appuyer les résultats de l'étude qualitative relativement aux déterminants du risque de dérive de mission chez les IMF dans le contexte marocain. L'enquête a porté sur 120 clients, distribués entre 62 clients des grandes IMF et 58 clients des petites, et a consisté à tester les hypothèses suivantes (tableau 5) issues de notre revue de littérature et de l'étude qualitative.

**Tableau 5 : Hypothèses sous-tendant l'enquête quantitative**

| Code      | Hypothèses   | Éléments explicatifs de l'hypothèse   |
|-----------|--|---|
| <b>H1</b> | <b>Les pratiques commerciales agressives et irresponsables reflètent la dérive de mission d'une IMF</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agressivité commerciale des agents terrains.</li> <li>- Pression sociale négative sur les clients et leurs proches.</li> <li>- Manque d'informations sur les taux d'intérêt</li> <li>- Opacité des informations sur les modalités du prêt</li> <li>- Sensibilisation des clients sur le risque de surendettement.</li> </ul> |
| <b>H2</b> | <b>Le non ciblage des femmes traduit un délaissement de la mission sociale</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le non ciblage des femmes traduit un manque d'intérêt pour les plus pauvres et par conséquent pour la mission sociale</li> </ul>   |
| <b>H3</b> | <b>La concurrence déloyale entre IMF traduit l'orientation commerciale des IMF et éventuellement une dérive de mission</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agressivité commerciale entre les IMF.</li> <li>- Les prêts croisés peuvent se traduire par un surendettement des clients.</li> </ul>  |
| <b>H4</b> | <b>L'absence ou le manque d'accompagnement des clients reflète un manque d'intérêt pour la mission sociale</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'accompagnement est important pour le renforcement des capacités des clients.</li> <li>- Risque de détournement des fonds vers la consommation et non le financement des activités génératrices de revenu.</li> </ul>   |
| <b>H5</b> | <b>La taille importante des prêts traduit un intérêt pour une cible solvable</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taille moyen des prêts de plus en plus grande.</li> <li>- Le ciblage des plus riches parmi les pauvres.</li> </ul>   |
| <b>H6</b> | <b>Le manque d'implication du personnel pour la mission sociale introduit le risque que ces derniers développent des comportements irresponsables à leur égard</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Focalisation sur la performance financière au détriment de la performance sociale.</li> <li>- Pratiques de recouvrement « musclées »...</li> </ul>   |

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>H7</b> | <b>Le ciblage individuel traduit un délaissement des plus pauvres</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Privilégier les prêts individuels basés sur les garanties matérielles implique de délaisser les plus pauvres.</li> <li>- Les prêts solidaires permettant aux plus pauvres d'accéder au crédit sont réduits.</li> </ul> |
| <b>H8</b> | <b>Le ciblage des zones urbaines traduit un manque d'intérêt pour les plus pauvres</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les pauvres sont localisés dans les zones rurales</li> <li>- Le ciblage des zones urbaines au détriment des zones rurales implique moins d'accès au crédit pour les plus pauvres.</li> </ul>                           |

### 2.3.1. PRESENTATION DES RESULTATS

Nous avons opté pour l'analyse ACM pour visualiser la corrélation multiple entre les variables les plus significatives. Les deux représentations suivantes (figures 1 et 2) synthétisent l'ensemble de l'information donné par les variables étudiées dans chaque catégorie d'IMF. Cette synthèse est effectuée à l'aide de l'analyse des correspondances multiples (ACM). Cette méthode permet d'étudier l'association entre au moins deux variables qualitatives. L'Analyse des Correspondances Multiples appliquée aux variables qualitatives permet d'aboutir à des cartes de représentation sur lesquelles on peut visuellement observer les proximités entre les catégories des variables qualitatives et les observations. Les deux représentations graphiques nous permettent de voir quelles sont les variables les plus significatives de chaque catégorie d'IMF. Chez les grandes IMF les variables les plus représentées par rapport à deux dimensions (1 & 2) sont :

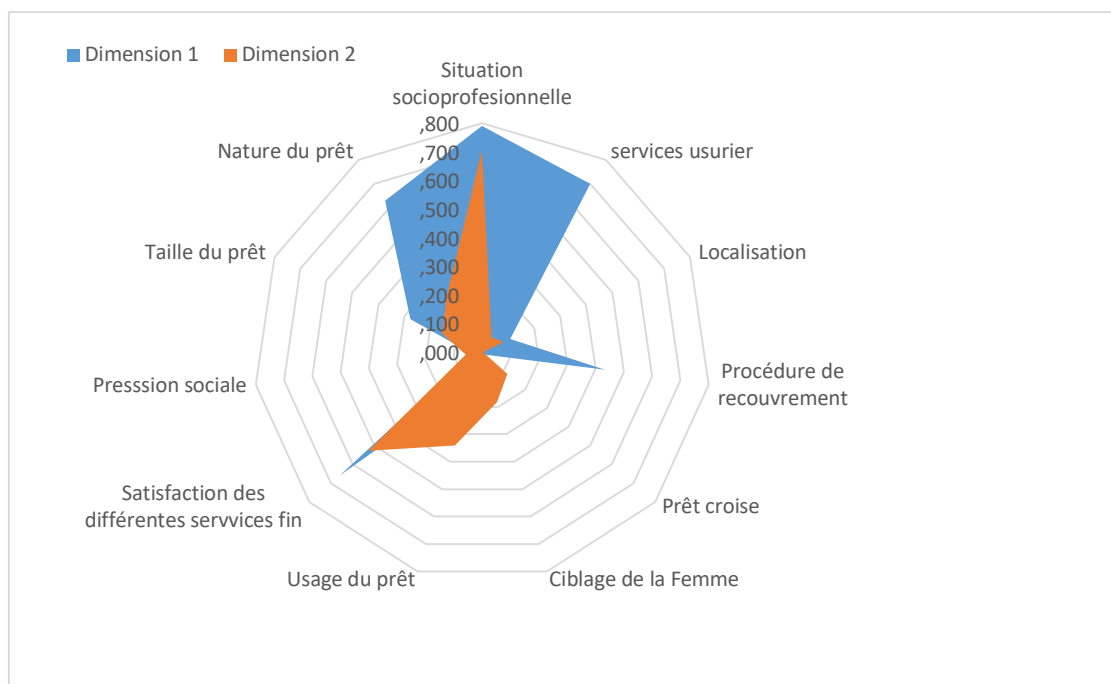
**Table 1 : Indicateurs de corrélation des variables chez les grandes IMF**

| <b>Grandes institutions</b>                    |                   |             |
|--|-------------------|-------------|
|  | <b>Dimensions</b> |             |
|  | 1                 | 2           |
| Situation socioprofessionnelle                 | <b>,791</b>       | <b>,703</b> |
| services usurier                               | <b>,699</b>       | <b>,061</b> |
| Localisation                                   | ,107              | ,082        |
| Procédure de recouvrement                      | <b>,433</b>       | <b>,003</b> |
| Prêt croisé                                    | ,014              | ,116        |
| Ciblage de la Femme                            | ,022              | ,182        |
| Usage du prêt                                  | ,106              | ,342        |
| Satisfaction des différents besoins financiers | <b>,659</b>       | <b>,527</b> |
| Pression sociale                               | ,037              | ,059        |
| Taille du prêt                                 | ,277              | ,153        |
| Nature du prêt                                 | <b>,630</b>       | <b>,230</b> |



Nous constatons une prédominance des variables : « **service usurier** », « **satisfaction de différents besoins financiers** », « **situation socioprofessionnelle** », « **procédure de recouvrement** » et « **Nature du prêt** ». Graphiquement le résultat se présente ainsi :

**Figure 1 : Corrélation des variables (Grandes IMF)**



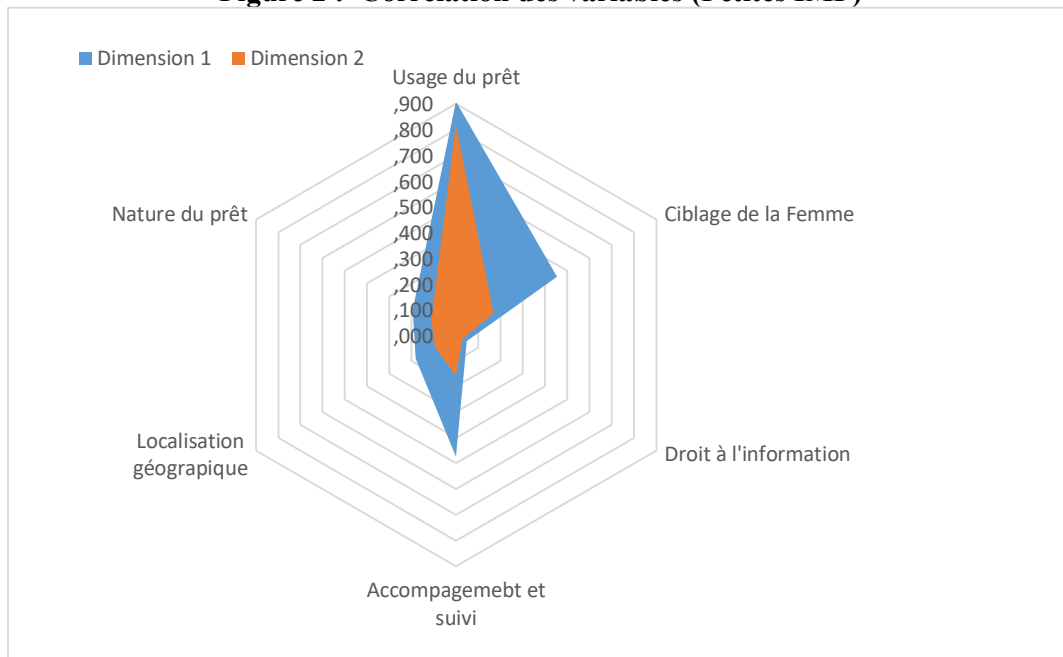
Chez les petites IMF, les variables les plus représentées sont :

**Table 2 : Indicateurs de corrélation des variables chez les petites IMF**

| Petites institutions      |            |      |
|---------------------------|------------|------|
|                           | Dimensions |      |
|                           | 1          | 2    |
| Usage du prêt             | ,908       | ,819 |
| Ciblage de la Femme       | ,453       | ,168 |
| Droit à l'information     | ,480       | ,270 |
| Accompagnement et suivi   | ,474       | ,159 |
| Localisation géographique | ,183       | ,096 |
| Nature du prêt            | ,196       | ,112 |

Les variables les plus dominants sont « l'usage du prêt » « le ciblage de la femme » et « l'accompagnement et suivi » et « droit à l'information ». Le graphique suivant synthétise le résultat de la corrélation de l'ensemble des variables par rapport à deux dimensions (1 & 2) :

**Figure 2 : Corrélation des variables (Petites IMF)**



La confrontation des variables des deux catégories (la grande et petite IMF), montre que les deux catégories d'IMF ne se croisent pas. Chaque catégorie à sa propre logique et son propre comportement. Le grande IMF favorise plus la logique commerciale sur la logique sociale alors que la petite IMF reste fidèle aux principes de base de la microfinance solidaire.

Dans les tableaux 6 et 7 ci-après, nous synthétisons les résultats obtenus après le test des hypothèses conduits auprès des clients des deux catégories d'IMF, tout en effectuant la correspondance avec les déterminants de dérive concernés. Ainsi, sept parmi les huit hypothèses relatives à la dérive de mission se vérifient dans le cas des grandes IMF et une seulement se vérifie dans le cas des petites montrant ainsi que ce phénomène touche plus les grandes que les petites IMF.

**Tableau 6 : Résultats du test des hypothèses sur les clients des petites IMF**  
**Résultats de l'enquête auprès des clients**

| <b>Statut des Hypothèses</b> | <b>Déterminants de la dérive de mission</b>          | <b>Résultats de l'enquête auprès des clients</b>   |
|------------------------------|--|--|
| H8<br><i>Confirmée</i>       | Localisation géographique des clients (urbain/rural) | La petite IMF s'oriente vers les clients localisés dans le milieu rural avec un taux qui dépasse 59%.  |
| H2<br><i>Infirmée</i>        | Ciblage des Femmes                                   | La majorité des clients de la petite IMF sont des Femmes. Le pourcentage des femmes dans le portefeuille enquêté dépasse 67% des clients   |
| H7<br><i>Infirmée</i>        | Mode de ciblage<br>Echelonnement des remboursements  | La dominance du ciblage solidaire avec un taux de 75% des clients servis dans le cadre des groupes solidaires<br>-Le remboursement bi-mensuel représente 58% ;<br>-le remboursement hebdomadaire 33%<br>-le remboursement mensuel 8%   |
| H5<br><i>Infirmée</i>        | Types de garanties demandées<br>Prêt moyen           | 83% justifient d'une garantie sociale, contre 8% de garantie financière<br>Chez 72% des clients enquêtés, le prêt moyen débloqué par la petite IMF ne dépasse pas la somme de 5000 MAD.  |
| H1<br><i>Infirmée</i>        | Taux d'intérêt pratiqué<br>Procédure de recouvrement | Le taux d'intérêt moyen se situe entre 25% et 30%<br>La procédure de recouvrement est jugée normale et adaptée par les clients enquêtés  |
| H3<br><i>Infirmée</i>        | Concurrence entre IMF                                | L'information est bien communiquée aux clients au moment de l'octroi notamment.<br>59% des prêts servent à financer des activités génératrices de revenus<br>25% sont utilisés pour financer des investissements<br>13% sont utilisés pour couvrir les soins de santé ;<br>3% des prêts sont utilisés dans la consommation.<br>Le délai d'octroi se situe entre une semaine et un mois.<br>58% des prêts sont non croisés. Il faut noter que la petite IMF souffre de la concurrence de la grande à ce niveau<br>67% des clients enquêtés n'ont jamais utilisé les services usuriers, ce qui veut dire que les cas de surendettement sont limités. |
| H4<br><i>Infirmée</i>        | Accompagnement et suivi                              | Les crédits logement restent en dehors de la capacité des clients de la petite IMF.<br>La plupart des clients de la petite IMF sont satisfaits de l'accompagnement de leurs activités par les agents de terrains. 42% sont satisfaits et 50% sont plus ou moins satisfaits   |

**Tableau 7: Résultats du test des hypothèses sur les clients des grandes IMF**  
**Résultats de l'enquête auprès des clients**

| Statut des hypothèses  | Déterminants de dérive de mission                    | Résultats de l'enquête auprès des clients   |
|------------------------|--|---|
| H8<br><i>Confirmée</i> | Localisation géographique des clients (urbain/rural) | Un désengagement des zones rurales en faveur des zones urbaines. 25% seulement des clients enquêtés sont localisés dans la zone rurale contre plus 75% au niveau de l'urbain et du péri-urbain.   |
| H2<br><i>Infirmée</i>  | Ciblage des Femmes                                   | En générale, la grande IMF respecte l'approche genre en ciblant 50% des femmes  |
| H7<br><i>Confirmée</i> | Mode de ciblage                                      | 67% des enquêtés ont consommé des prêts individuels contre 25% pour les prêts solidaires.   |
|                        | Echelonnement des remboursements                     | -le remboursement bi-mensuel représente 33% .<br>-le remboursement hebdomadaire 17% .<br>-le remboursement mensuel 50%.   |
| H5<br><i>Confirmée</i> | Types de garanties demandées                         | 33% de garantie sociale, contre 25% de garantie financière, et 42% autre types de garanties.  |
|                        | Prêt moyen   | La taille moyenne du prêt de la catégorie des grandes IMF est plus importante qu'au niveau de la première catégorie. 25% des prêts ont une taille moyenne comprise entre 5000 MAD et 10000 MAD, et 42% des prêts présentent une moyenne supérieure à 10 000 MAD.  |
| H1<br><i>Confirmée</i> | Taux d'intérêt pratiqué                              | Les taux d'intérêt de cette catégorie sont relativement plus chers que chez la première catégorie. 17% de l'échantillon enquêté est assujéti à plus de 30 % de taux d'intérêt, et 25% à plus de 40%. Cette cherté confirme l'orientation financière des grandes IMF. Les clients de cette catégorie jugent la microfinance « très chère ».                      |
|                        | Procédure de recouvrement                            | 42% des clients des grandes IMF trouvent que la procédure de recouvrement des prêts et des impayés est agressive et nécessite des adaptations.  |
| H3<br><i>Confirmée</i> | Intensité de la concurrence entre IMF                | La plupart des clients réclament l'insuffisance de l'information transmise par les grandes institutions. 75% trouvent que l'information sur les conditions du prêt est souvent incomplète.  |
|                        |  | 32% de l'échantillon enquêté reconnaissent le détournement du prêt vers la consommation. Le financement des activités génératrices de revenus occupe la deuxième place avec 30% et le financement de l'investissement vient en troisième lieu avec 25% des prêts distribués.  |
| H4<br><i>Confirmée</i> | Accompagnement et suivi                              | Le délai moyen pour débloquer un prêt est inférieur à une semaine pour 58% des clients de notre échantillon. La rapidité du déblocage des prêts peut être expliquée par la volonté des grandes IMF d'attirer plus de clients et concurrencent ainsi les petites qui prennent le temps nécessaire pour faire le diagnostic de la situation d'ensemble du client. |
|                        |  | Les prêts usuriers n'ont pas disparu. Plus de 50% des clients enquêtés ont déjà sollicité le service usurier pour débloquer les situations de surendettement.   |
|                        |  | 7% des clients enquêtés consomment des crédits logement. Soit par ce que les clients de cette catégorie sont plus riches que les clients de la première catégorie ou bien par ce qu'ils disposent des garanties plus solides.   |
|                        |  | 67% des clients enquêtés pointent le manque et l'insuffisance de l'accompagnement de leurs activités par les agents de développement.   |

### 1.1.1. CONFRONTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Le croisement des résultats de l'étude qualitative des institutions de notre échantillon avec les résultats de l'enquête des clients des mêmes institutions permet de confirmer la dérive de mission dans les grandes institution par rapport aux petites. En effet, les grandes IMF s'orientent de plus en plus vers la recherche de profitabilité.

- **La localisation géographique:** Les grandes institutions se délocalisent vers les zones urbaines. Les fermetures des agences rurales sont remplacées par des ouvertures d'agence au niveau urbain. Il y a une sorte de concentration des grandes IMF au niveau des villes. Pour une IMF, le ciblage rural coûte très cher en termes de coût de transactions et de supervision. C'est pour cette raison que ce déterminant se vérifie aussi chez les petites IMF.

- **Le mode de ciblage :** La grande IMF opte plus pour un ciblage individuel. On a constaté que cette catégorie est entrain de remplacer le prêt de groupe par un prêt individuel. La grande IMF préfère cibler des clients exclus du système bancaire classique disposant d'une capacité pour absorber des prêts importants plutôt que de cibler un nombre très important de client par des prêts de faible montants. Le client moins pauvre coûte moins cher, que plusieurs clients pauvres, il est par ailleurs plus solvable et dispose de garanties matérielles. Néanmoins, les petites IMF demeurent fidèles aux principes de base de la microfinance solidaire en ciblant des clients qui n'ont pas de garanties et rassemblés dans des groupes solidaires.

- **Le ciblage de la femme :** Avec le déterminant de localisation géographique, se sont les seuls déterminant où les deux catégories d'IMF se croisent. En effet, le pourcentage des femmes dans les deux portefeuilles reste majoritaire et rejoint donc la logique du modèle de base de la microfinance solidaire.

- **La taille moyenne des prêts :** La grande IMF a tendance à développer la taille moyenne des prêts pour amortir des coûts. Cela indique que la grande IMF a déménagé dans de nouveaux segments de clientèle, soit parce qu'elle commence à inclure des clients qui ne sont pas pauvres ou parce que les clients existants connaissent du succès et sont donc capable de prendre des prêts plus importants. Dans notre contexte, la première hypothèse est vérifiable puisqu'on a constaté que la grande IMF compte parmi sa clientèle les salariés du secteur privé et les fonctionnaires. Au niveau des petites IMF, la taille moyenne des prêts reste dans l'ensemble peut développée,.

- **Les prêts croisés** : C'est un indicateur qui mesure l'intensité concurrentielle. Le pourcentage des prêts croisés n'a pas cessé d'augmenter durant les cinq derniers exercices. On a constaté que les clients de la grande IMF entretiennent plusieurs prêts en même temps. Cette mise en concurrence des IMF cause le surendettement des clients et par conséquent peut engendrer une crise d'impayés. Au niveau de la petite IMF, le pourcentage des prêts croisés est relativement faible. Les petites IMF souffrent de la concurrence des grandes que les clients trouvent plus attractives parce que offrant un montant de prêt plus important mais aussi en raison la simplicité des procédures.

- **L'accompagnement des clients** : Les standards d'objectifs fixés par la direction générale souvent exprimés en termes financiers poussent le personnel du terrain à ignorer l'accompagnement des clients qui devient dans ces conditions un luxe. Plusieurs agents de crédit dans les grandes IMF nous ont confirmé ne pas avoir le temps nécessaire pour encadrer et accompagner leurs clients. Ces derniers peuvent dès lors détourner l'utilisation des prêts vers la consommation ou bien le financement d'activités qui non rentables.

le taux d'encadrement des clients de la petite IMF est plus important que le taux d'encadrement de la grande (1 agent par 80 clients contre 1 agent par 150 clients chez la grande, ce qui permet de développer une forme de proximité favorable à l'accompagnement (même informel).

- **L'implication pour la mission sociale** : En général, le personnel des grandes IMF (siège et réseau) n'est pas impliqué dans la mission sociale. L'objectif des managers c'est de développer la performance financière et les atouts de l'institution pour attirer plus d'investisseurs et de bailleurs de fonds. Alors que les opérationnels sont surtout soucieux des objectifs commerciaux et de l'exécution des plans d'action définis par la direction générale (en termes de nombre de client prospectés, gestion du PAR, ...). Par contre, les managers et les opérationnels de la petite IMF confirment leur engagement pour la mission sociale.

Donc on peut conclure que les risques de dérive de mission de la grande IMF est plus grand, que celui de la petite IMF. La petite IMF reste fidèle au modèle de base de la microfinance tel que développé par la *Grameen Bank*. Conséquence de quoi, la grande IMF est plus performante au niveau commercial, avec un nombre de clients en augmentation et des résultats financiers de loin plus importants que les résultats de la petite IMF qui reste vulnérable et peut développée.

Pour visualiser les résultats de cette recherche sur les déterminants de la dérive de mission des IMF marocaines nous synthétisons dans les tableaux suivants les principaux déterminants avec le niveau de dérive qui leur correspond (la couleur verte signifie pas de dérive, la couleur rose

signifie le début de la dérive de mission et la couleur rouge renvoie à une dérive de mission avancée).

**Tableau 8 : Matrice des déterminants de la dérive de mission dans les grandes IMF**

|                           |    | Les déterminants de la dérive de mission |                   |                           |                             |                             |                            |  |
|---------------------------|----|--|-------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|--|
|                           |    | Ciblage des Femmes                       | Mode de ciblage   | Localisation géographique | Taille du prêt (prêt moyen) | Intensité de la concurrence | Accompagnement des clients | Implication du personnel dans la mission sociale |
| Catégorie des grandes IMF | AM | PAS DE DERIVE DE MISSION                 | DERIVE DE MISSION | DERIVE DE MISSION         | DERIVE DE MISSION           | DERIVE DE MISSION           | DERIVE DE MISSION          | DERIVE DE MISSION                                |
|                           | AR | PAS DE DERIVE DE MISSION                 | DERIVE DE MISSION | DERIVE DE MISSION         | DERIVE DE MISSION           | DERIVE DE MISSION           | DERIVE DE MISSION          | DERIVE DE MISSION                                |
|                           | AT | PAS DE DERIVE DE MISSION                 | DERIVE DE MISSION | DERIVE DE MISSION         | DERIVE DE MISSION           | DERIVE DE MISSION           | DERIVE DE MISSION          | DERIVE DE MISSION                                |

**Tableau 9 : La matrice des déterminants de la dérive de mission dans les petites IMF**

|                           |     | Les déterminants de la dérive de mission |                          |                           |                             |                             |                            |  |
|---------------------------|-----|--|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|--|
|                           |     | Ciblage des Femmes                       | Mode de ciblage          | Localisation géographique | Taille du prêt (prêt moyen) | Intensité de la concurrence | Accompagnement des clients | Implication du personnel dans la mission sociale |
| Catégorie des petites IMF | AAT | PAS DE DERIVE DE MISSION                 | PAS DE DERIVE DE MISSION | DERIVE DE MISSION         | PAS DE DERIVE DE MISSION    | PAS DE DERIVE DE MISSION    | PAS DE DERIVE DE MISSION   | DERIVE DE MISSION                                |
|                           | AI  | PAS DE DERIVE DE MISSION                 | PAS DE DERIVE DE MISSION | DERIVE DE MISSION         | PAS DE DERIVE DE MISSION    | PAS DE DERIVE DE MISSION    | PAS DE DERIVE DE MISSION   | PAS DE DERIVE DE MISSION                         |
|                           | AIS | PAS DE DERIVE DE MISSION                 | PAS DE DERIVE DE MISSION | DERIVE DE MISSION         | PAS DE DERIVE DE MISSION    | PAS DE DERIVE DE MISSION    | PAS DE DERIVE DE MISSION   | PAS DE DERIVE DE MISSION                         |

## CONCLUSION

La microfinance possède a vocation à poursuivre une mission sociale tout en entretenant la viabilité financière de ses institutions. Cependant, l'épreuve de la pratique a révélé la difficulté pour les institutions de microfinance de concilier performance sociale et performance financière, alimentant les inquiétudes sur les risques de dérive de mission. Ces risques ont particulièrement été étudiés dans le contexte de l'Amérique Latine où plusieurs IMF's (Compartamos au Mexique, BancoSol en Bolivie,...) ont ouvertement dévié du modèle originel de la microfinance tel que proposé par Muhammad Yunus dans les années 70 et qui est basé sur le principe de solidarité. Cette orientation atypique a néanmoins abouti à la création d'une nouvelle génération d'IMF puissantes et profitables, plus proches dans leurs pratiques des banques commerciales que des ONG qui ont historiquement initié l'offre de microfinance.

Plusieurs déterminants ont été mentionnés dans la littérature pour expliquer cette dérive de mission. On en a retenu quatre dans ce travail, que l'on a enrichi avec d'autres déterminants issus de notre étude exploratoire : la localisation géographique, le ciblage des femmes, le mode de ciblage (ou nature de prêts offerts), la taille moyenne des prêts, l'intensité de la concurrence (et ses conséquences en termes de prêts croisés), l'accompagnement des clients, et l'implication du personnel dans la mission sociale. Ces dimensions ainsi retenues ont été testées auprès d'un échantillon de 120 clients distribués entre 62 clients des grandes IMF et 58 clients des petites. Autant les résultats de l'étude exploratoire que ceux de l'enquête quantitative se rejoignent pour montrer que les risques d'occurrence d'une dérive de mission se situent plus du côté des grandes IMF que des petites. En effet, en ciblant en priorité les zones urbaines, en valorisant les prêts individuels ; en octroyant des prêts de taille importante et en entretenant des pratiques commerciales virulentes, les grandes IMF ne s'écartent pas des pratiques des banques classiques et désertent les segments des pauvres et des exclus qu'elles étaient censées servir en priorité. Les petites IMF, qui, elles revendiquent leurs rattachement à leur orientation sociale, sont mises en difficulté à cause de la concurrence des grandes IMF et des difficultés qu'elles ont à capter des financements à des taux avantageux dans un contexte réglementaire où elles ne sont pas autorisées à collecter de l'épargne.



## REFERENCES

- Armendariz de Aghion, B. et J. Morduch, (2005), *The economics of microfinance*, Cambridge, MIT Press.
- Bhatt, N. et S.Y. Tang (2001), Delivering microfinance in developing countries: Controversies and policy perspectives, *Policy Studies Journal*, 29, 319–333.
- Christen, R. et D. Drake (2002), Commercialization. The new reality of microfinance, in D. Drake, & E. Rhyne (dir.), *The commercialization of microfinance. Balancing business and development* Bloomfield: Kumarian Press, 2–22.
- Christen, R. P. (2001), Commercialization and mission drift, *Occasional paper*. Washington DC: CGAP.
- Cull, R., A. Demigüzc-Kunt, et J. Morduch (2007), Financial performance and outreach: A global analysis of leading microbanks, *Economic Journal*, 117:517, 107–133.
- Dowla, A. et D. Barua (2006), *The poor always pay back. The Grameen II story*, Bloomfield, USA: Kumarian Press, Inc.
- Fernando, N. A. (2004), Micro success story, transformation of non-governmental organizations into regulated financial institutions. Manila: Asian Development Bank.
- Freixas, X. et J.C. Rochet (2008), *Microeconomics of banking*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ghatak, M. et T.W. Guinnane (1999), The economics of lending with joint liability: Theory and practice, *Journal of development Economics*, 60, 195–228.
- Ghosh S. and E. V. Tassel 2008. “A Model of Mission Drift in Microfinance Institutions”, Working Papers 08003, Department of Economics, College of Business, Florida Atlantic University.
- Gonzalez, V. C., M. Schreiner, R. L. Meyer, J. Rodriguez-Meza et S. Navajas (1997), *An Ohio state primer on microfinance in Bolivia*, Manuscript, Rural Finance Program, Department of Agricultural Economics, The Ohio State University
- Hishigsuren, G. (2007), Evaluating mission drift in microfinance. Lessons for programs with social mission, *Evaluation Review*, 31:3, 203–260.
- Littlefield, E., J. Morduch et S. Hashemi, (2003), Is microfinance an effective strategy to reach the millennium development goals?. *Focus Note No. 24*. Washington, DC: CGAP.
- Paxton, J., D. Graham et C. Thraen (2000), Modeling group loan repayment behavior: New insights from Burkina Faso, *Economic Development and Cultural Change*, 48(3), 639–655.
- Rhyne, E. (1998), The Yin and Yang of microfinance. Reaching the poor and sustainability, *MicroBanking Bulletin*, 2, 6–9.
- Schreiner, M. (2002), Aspects of outreach: A framework for discussion of the social benefits of microfinance, *Journal of International Development*, 14, 591–603.
- Schreiner, M. (2002), Aspects of Outreach: A Framework for Discussion of the Social Benefits of Microfinance, *Journal of International Development*, 14:5, 591-603.
- Thorp, R., F. Stewart et A. Heyer, (2005), When and how far is group formation a route out of chronic poverty?, *World Development*, 33, 907–920.
- Urgeghe, L. (2009), Commercialisation et financement de la microfinance : quels enjeux de gouvernance ?, *Reflets et perspectives de la vie économique*. 0 :3, 39-50.
- Urgeghe, L. (2010), Les véhicules d'investissement en microfinance et le défi de la performance sociale, *Mondes en développement*. 0 :4, 69-82.
- Woller, G. M. (2002), The promise and peril of microfinance commercialization, *Small Enterprise Development*, 13:4, 12–21.
- Woller, G. M., C. Dunford et Woodworth, W. (1999), Where to microfinance?, *International Journal of Economic Development*, 1:1, 29–64.



**ANIMSES**  
Association Interprofessionnelle  
de Management Stratégique

**ANNEXE I : EVOLUTION DES GRANDES IMF DE 2013 À 2017**

XXVII<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management

Données de l'IMF AT

|                                   | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Encours prêts                     | 1 927 381 000 | 2 111 197 000 | 2 064 720 397 | 2 261 124 240 | 2 770 250 000 |
| Nombre de client                  | 226 719,00    | 244 255,00    | 253 851,00    | 270 049,00    | 277 925,00    |
| Encours moyen/ client             | 8 501,19      | 8 643,41      | 8 133,59      | 8 373,01      | 10 000,00     |
| Localisation rurale               | 13%           | 12%           | 11%           | 11%           | 10%           |
| Localisation urbaine              | 87%           | 88%           | 89%           | 89%           | 90%           |
| Prêt Solidaire                    | 70%           | 70%           | 65%           | 62%           | 55%           |
| Prêt individuel                   | 30%           | 30%           | 35%           | 38%           | 45%           |
| Taux d'endettement croisé         | 13%           | 11%           | 13%           | 14%           | 18%           |
| Efficatif global                  | 1654          | 1601          | 1653          | 1787          | 1862          |
| % réseau                          | 87%           | 87%           | 87%           | 87%           | 87%           |
| % siège                           | 13%           | 13%           | 13%           | 13%           | 13%           |
| Ciblage de la Femme               | 56%           | 57%           | 57%           | 56%           | 56%           |
| Productivité globale du Personnel | 137,07        | 152,56        | 153,57        | 151,12        | 149,26        |

Données de l'IMF AM

|                                   | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Encours prêts (en milliers)       | 1 927 028 000 | 2 056 178 000 | 2 235 048 000 | 2 420 204 000 | 2 510 472 817 |
| Nombre de client (en milliers)    | 315 000       | 323 000       | 329 000       | 332 000       | 344 000       |
| Encours moyen/ client             | 6 117,55      | 6 365,88      | 6 793,46      | 7 289,77      | 7 297,89      |
| Localisation rurale               | 50%           | 51%           | 49%           | 49%           | 48%           |
| Localisation urbaine              | 50%           | 49%           | 51%           | 51%           | 52%           |
| Prêt individuel                   | 57%           | 60%           | 62%           | 63%           | 63%           |
| Prêt Solidaire                    | 43%           | 40%           | 38%           | 37%           | 37%           |
| Taux d'endettement croisé         | 10%           | 10%           | 10%           | 10,84%        | 12%           |
| Implantation des antennes         | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
| Efficatif global                  | 2160          | 2238          | 2306          | 2378          | 2468          |
| % réseau                          | 91%           | 92%           | 92%           | 93%           | 92%           |
| % siège                           | 9%            | 8%            | 8%            | 7%            | 8%            |
| Ciblage de la Femme               | 42%           | 42%           | 43%           | 43%           | 45%           |
| Productivité globale du Personnel | 127,1         | 144,13        | 142,39        | 139,3         | 144,82        |

Données de l'IMF AR

|                                   | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Encours prêts                     | 202 012 240 | 254 000 000 | 262 000 000 | 280 000 000 | 297 368 000 |
| Nombre de client                  | 106 502     | 108 500     | 108 620     | 109 000     | 109 300     |
| Encours moyen/ client             | 1 896,79    | 2 341,01    | 2 412,08    | 2 568,81    | 2 720,66    |
| Localisation rurale               | 80%         | 70%         | 65%         | 60%         | 55%         |
| Localisation urbaine              | 20%         | 30%         | 35%         | 40%         | 45%         |
| Prêt Solidaire                    | 70%         | 65%         | 60%         | 55%         | 55%         |
| Prêt individuel                   | 30%         | 35%         | 40%         | 45%         | 45%         |
| Taux d'endettement croisé         | 10%         | 12%         | 14%         | 16%         | 17%         |
| Efficatif global                  | 556         | 570         | 595         | 609         | 627         |
| % réseau                          | 94%         | 91%         | 87%         | 85%         | 83%         |
| % siège                           | 6%          | 9%          | 13%         | 15%         | 17%         |
| Ciblage de la Femme               | 50%         | 52%         | 52%         | 53%         | 52%         |
| Productivité globale du Personnel | 169,86      | 190,35      | 182,55      | 178,98      | 174,32      |

ANNEXE 2 : EVOLUTION DES DONNÉES D'ACTIVITÉ DES PETITES IMF DE 2013 À 2017

| Données de l'IMF AK               |            |            |            |            |            |  |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|
|                                   | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       |  |
| Encours prêts                     | 28 862 000 | 29 784 000 | 36 135 000 | 74 973 000 | 85 678 000 |  |
| Nombre de client                  | 13 061,00  | 14 243,00  | 17 207,00  | 21 173,00  | 23 665,00  |  |
| Encours moyen/ client             | 2 209,78   | 2 091,13   | 2 100,02   | 3 540,97   | 3 620,45   |  |
| Localisation rurale               | 13%        | 12%        | 11%        | 9%         | 8%         |  |
| Localisation urbaine              | 87%        | 88%        | 89%        | 91%        | 92%        |  |
| Prêt solidaire                    | 70%        | 70%        | 60%        | 56%        | 50%        |  |
| Prêt individuel                   | 30%        | 30%        | 40%        | 44%        | 50%        |  |
| Taux d'endettement croisé         | 8%         | 7%         | 7%         | 7%         | 8%         |  |
| Efficatif global                  | 120        | 127        | 162        | 221        | 276        |  |
| % réseau                          | 101        | 107        | 139        | 195        | 246        |  |
| % siège                           | 19         | 20         | 23         | 26         | 30         |  |
| Ciblage de la femme               | 68%        | 68%        | 70%        | 70%        | 70%        |  |
| PAR 180J                          | 8,20%      | 3,73%      | 3,87%      | 3,80%      | 4%         |  |
| Productivité globale du Personnel | 108,84     | 112,15     | 106,22     | 95,81      | 85,74      |  |

| Données de l'IMF AI               |            |            |            |            |            |  |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|
|                                   | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       |  |
| Encours prêts (en milliers)       | 25 251 530 | 28 412 650 | 30 122 000 | 32 407 025 | 38 835 566 |  |
| Nombre de client (en milliers)    | 6759       | 7155       | 7731       | 7221       | 7860       |  |
| Encours moyen/ client             | 3 735,99   | 3 971,02   | 3 896,26   | 4 487,89   | 4 940,91   |  |
| Localisation rurale               | 60%        | 62%        | 65%        | 65%        | 68%        |  |
| Localisation urbaine              | 40%        | 38%        | 35%        | 35%        | 32%        |  |
| Prêt individuel                   | 69%        | 70%        | 70%        | 72%        | 73%        |  |
| Prêt solidaire                    | 31%        | 30%        | 30%        | 6828%      | 27%        |  |
| Taux d'endettement croisé         | 8%         | 7%         | 4%         | 3%         | 3%         |  |
| Efficatif global                  | 67         | 81         | 80         | 86         | 95         |  |
| % réseau                          | 46         | 58         | 61         | 58         | 75         |  |
| % siège                           | 21         | 23         | 19         | 28         | 20         |  |
| Ciblage de la femme               | 65%        | 66%        | 65%        | 67%        | 67%        |  |
| PAR 181                           | 2,91%      | 5,56%      | 4,86%      | 3,50%      | 3%         |  |
| Productivité globale du Personnel | 100,88     | 88,33      | 96,64      | 83,97      | 84,21      |  |

| Données de l'IMF ATT           |            |            |            |            |            |  |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|
|                                | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       |  |
| Encours prêts (en milliers)    | 49 750 000 | 54 305 556 | 58 650 000 | 69 650 000 | 74 865 000 |  |
| Nombre de client (en milliers) | 13574      | 13400      | 13200      | 12900      | 11 150     |  |
| Encours moyen/ client          | 3 665,10   | 4 052,65   | 4 443,18   | 5 399,22   | 6 714,35   |  |
| Localisation rurale            | 20%        | 20%        | 20%        | 20%        | 20%        |  |
| Localisation urbaine           | 80%        | 80%        | 80%        | 80%        | 80%        |  |
| Prêt individuel                | 76%        | 77%        | 77%        | 80%        | 82%        |  |

|                                      |       |        |        |       |     |
|--------------------------------------|-------|--------|--------|-------|-----|
| Prêt solidaire                       | 24%   | 23%    | 23%    | 20%   | 18% |
| Taux d'endettement croisé            | 7%    | 4%     | 3%     | 4%    | 6%  |
| Efficacité global                    | 162   | 167    | 177    | 180   | 198 |
| % réseau                             | 125   | 124    | 139    | 110   | 159 |
| % siège                              | 37    | 43     | 38     | 70    | 39  |
| Ciblage de la femme                  | 67%   | 67,00% | 65,00% | 65%   | 65% |
| PAR 181                              | 4%    | 3,80%  | 4%     | 4%    | 3%  |
| R1 Productivité globale du Personnel | 83,79 | 80,24  | 74,58  | 71,67 | 65  |