

PlaNet Finance est une organisation de solidarité internationale qui apporte aux institutions de microfinance une assistance technique ou qui les appuie financièrement. Jacques Attali, président fondateur, soutient dans ce texte que le développement de la microfinance ne doit pas se faire au détriment de sa mission sociale. Face aux premières dérives, il préconise la mise en place de nouveaux outils permettant notamment de mieux mesurer et gérer la performance sociale du secteur.

**Jacques Attali**   
président du groupe  
PlaNet Finance

Jacques Attali est économiste, écrivain et haut fonctionnaire français. Ancien conseiller de François Mitterrand, puis président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, il a créé et dirige le groupe PlaNet Finance – une organisation de solidarité internationale pionnière qui œuvre dans le domaine de la microfinance.

# Gérer la performance sociale des institutions de microfinance

*La microfinance est en plein développement. À côté des performances financières, il est essentiel qu'elle ne perde pas de vue son objectif social. Face aux premières dérives, les institutions de microfinance (IMF) les plus innovantes réagissent ; des outils se mettent en place, permettant de gérer et d'accroître la nécessaire performance sociale du secteur. Ces efforts doivent être accompagnés par les régulateurs, qui ont un rôle essentiel à jouer – en particulier pour rendre plus transparentes les conditions de prêt.*

Par Jacques Attali, président du groupe PlaNet Finance

La microfinance ne peut réussir que si elle ne perd pas de vue son objectif social. Certains ont cru, pendant quelques années, tenir avec la microfinance une sorte de martingale céleste : un outil pouvant à la fois contenter Wall Street et résoudre les problèmes de la pauvreté dans le monde – tout cela en gardant l'œil rivé sur ses seuls indicateurs financiers. Dans l'euphorie qui a suivi l'Année internationale du microcrédit et l'attribution du prix Nobel de la paix à Muhammad Yunus et à la Grameen Bank, des slogans forcément simplificateurs – “Loans that change lives”<sup>1</sup>, “Access [to credit] for all”<sup>2</sup> – ont parfois été érigés en mode de gestion. Certaines institutions ont oublié que pour qu'un prêt change “positivement” une vie, il faut qu'il soit octroyé avec beaucoup de précaution et une grande rigueur d'analyse ; que le crédit n'est pas qu'un droit, il peut aussi être un danger, pour ceux dont les revenus sont trop faibles ou fragilisés, ou pour tout ceux qui sont surendettés. On sait en particulier que les prêts qui ne financent pas une activité génératrice de revenus sont porteurs de réels dangers pour les populations vulnérables.

La maturation du secteur a conduit, dans certaines zones, à l'intensification de la concurrence sur le marché de l'offre de crédit pour les plus pauvres. Elle a aussi favorisé la création de ces fameuses “avenues de la microfinance” où s'alignent quatre, cinq ou dix IMF sur quelques centaines de mètres, dans certains quartiers commerçants des grandes villes des pays en développement. Les populations vulnérables se trouvent donc fortement sollicitées, les tentations sont nombreuses. Malheureusement, les abus peuvent l'être aussi. Les quelques cas de dérives constatées dans le secteur – allant de la facturation de taux d'intérêt usuraires au surendettement, en passant parfois même, dans les cas les plus graves, par des pratiques de re-

couvrement coercitives et illégales – nous rappellent que la performance sociale n'est pas le fruit du hasard, pas plus que ne l'est la performance financière. Que serait cette dernière, en effet, sans les armées de comptables, de contrôleurs de gestion, d'auditeurs internes et externes qui oeuvrent au sein des entreprises, qui produisent et fiabilisent des indicateurs financiers ? Que serait-elle, sans la vigilance des contrôleurs et autres gestionnaires de risque, sans l'attention constante des dirigeants et des analystes aux indicateurs de performance, sans l'étude et la communication des meilleures pratiques par les consultants et les chercheurs ? Ces processus de gestion, s'ils ne mettent pas totalement les entreprises à l'abri des accidents ou des mauvaises décisions, permettent néanmoins aux acteurs qui le souhaitent de faire tout ce qu'ils peuvent pour garantir une performance financière conforme aux attentes des différentes parties prenantes.

Les acteurs de la microfinance, confrontés aux premiers signes de dérives, font preuve d'une bonne capacité de réaction. Ils démontrent leur attachement au double objectif de pérennité financière et de pérennité sociale. En effet, depuis quelques années déjà, certains acteurs du secteur ont anticipé ou vu poindre les dérives mentionnées plus haut. Le secteur est donc aujourd'hui en train de mettre en place et d'affiner les différents éléments composant cet écosystème qui lui permettra, à terme, de gérer sa performance sociale aussi bien que sa performance financière.

Plusieurs outils, en particulier, se développent actuellement.

- Des études d'impact réalisées de manière ciblée et efficace permettent de comprendre les manières d'optimiser l'efficacité sociale des services de microfinance : quelle clientèle-cible tire-t-elle le plus de

<sup>1</sup> “des prêts qui changent la vie”.

<sup>2</sup> “Accès au crédit pour tous”.

# Gérer la performance sociale des institutions de microfinance

Par Jacques Attali, président du groupe PlaNet Finance

bénéfices des services de crédit ou d'épargne ? À partir de quel niveau de taux d'intérêt la rentabilité de l'investissement pour le microentrepreneur devient-elle difficile ? La garantie solidaire est-elle efficace ?

- Des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des clients ou anciens clients ont pour objectif de comprendre, de la bouche même des principaux intéressés, les services dont ils ont réellement besoin.

- Des standards et des normes de transparence sont définis par les bailleurs de fonds spécialisés en microfinance ou labellisés "socialement responsables" ; des indicateurs de performance sociale standardisés sont mis en place.

- Des chartes éthiques et des codes de protection du consommateur voient le jour ; leur mise en pratique pourra être certifiée, ils rendront possible la distinction entre institutions de microfinance "socialement responsable" et prêteurs sur gage, usuriers ou organismes de crédit à la consommation.

- Des méthodes d'évaluation et de notation de la performance sociale garantiront une comparabilité des efforts réalisés ou des résultats obtenus dans le champ social. Elles permettront un investissement prioritaire dans les institutions les plus efficaces socialement, ou l'appui de celles dont les résultats dans ce domaine sont décevants.

Des formes plus ou moins abouties de la plupart de ces outils sont d'ores et déjà disponibles grâce aux efforts – souvent collectifs – menés par des IMF pionnières et leurs partenaires financiers et techniques. Les dirigeants des IMF

qui considèrent que les objectifs sociaux sont au moins aussi importants que les objectifs financiers, peuvent les utiliser. Cette attention accrue pour le bien-être et la satisfaction de leur clientèle devrait se traduire par un renforcement de leur pérennité, qui ne peut passer que par une meilleure maîtrise de l'ensemble des risques : meilleure gestion du risque de crédit, anticipation des éventuels risques de réputation, compétitivité accrue de leurs services. Les IMF les plus avancées dans ce domaine prônent une meilleure gestion de la performance sociale, et alertent les acteurs – discrètement mais parfois aussi publiquement – sur la possibilité de dérives.

Les régulateurs ont en la matière, bien sûr, un rôle important : ils doivent fixer des règles de jeu respectueuses des droits élémentaires de tous les consommateurs. Il est urgent notamment de mettre en place des normes concernant la transparence des conditions des services. On a vu dernièrement comment l'absence de transparence sur les conditions des prêts a pu favoriser le développement de produits toxiques – tels que les prêts immobiliers à risque (*subprimes*). La mise en place de "centrales de risques", permettant de limiter le surendettement, est également cruciale pour le secteur.

Il est important, pour finir, de rappeler que la lutte contre la pauvreté passe aussi par le développement de la démocratie, sans laquelle aucune réglementation financière ou sociale n'échappe à l'arbitraire. La microfinance y contribue très certainement, en aidant les citoyens à prendre en main leurs destins. ●