



**HAL**  
open science

# PERFORMANCE SOCIALE VERSUS PERFORMANCE FINANCIÈRE : QUEL OBJECTIF POUR LES MICROFINANCES CAMEROUNAISES ?

Patrick-Hervé Mbouombouo Mfossa, Gregory Mvogo, Martin Ndzana

► **To cite this version:**

Patrick-Hervé Mbouombouo Mfossa, Gregory Mvogo, Martin Ndzana. PERFORMANCE SOCIALE VERSUS PERFORMANCE FINANCIÈRE : QUEL OBJECTIF POUR LES MICROFINANCES CAMEROUNAISES ?. V èmes Journées Internationales de la Microfinance “ Mutations et crises de la microfinance ”, Association Internationale des Chercheurs Francophones en Microfinance (AICFM), Sep 2013, Douala, Cameroun. hal-01215552

**HAL Id: hal-01215552**

**<https://auf.hal.science/hal-01215552>**

Submitted on 14 Oct 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**V<sup>èmes</sup> Journées Internationales de la Microfinance**  
**« Mutations et crises de la microfinance »**

***PERFORMANCE SOCIALE VERSUS PERFORMANCE FINANCIÈRE : QUEL  
OBJECTIF POUR LES MICROFINANCES CAMEROUNAISES ?***

**Patrick-Hervé MBOUOMBOU MFOSSA**

Credit Analyst & PhD Candidate

FSEG-Université de Yaoundé II

[patmfossa@yahoo.fr](mailto:patmfossa@yahoo.fr)

Gregory MVOGO

PhD Student, FSEG-Université de Yaoundé II

Martin NDZANA

PhD Student, FSEG-Université de Yaoundé II

**Résumé**

La microfinance est une stratégie de développement puissante parce qu'elle a la potentialité de lutter contre la pauvreté et l'inégalité à long terme. Toutefois, la réalisation de cette potentialité est tributaire de la capacité des IMF à honorer leur double mission. Afficher de bonnes performances financières tout en ayant une portée sociale élevée peut faire l'objet de contradictions. Ces IMF seraient alors confrontées à un arbitrage pouvant engendrer une dérive de mission. Afin de vérifier cette éventualité, nous avons procédé à une estimation de l'écart entre la performance financière et la performance sociale d'un échantillon de 25 IMF camerounaises, à l'aide de la méthode non paramétrique du Data Envelopment Analysis (DEA). Nos résultats montrent que les IMF camerounaises sont globalement inefficaces et se préoccupent plus de leur performance financière. Toutefois, une analyse au cas par cas permet de mettre en évidence une hétérogénéité de comportements de ces IMF face à leur double objectif de performance. Le recours à des sources de financements privés émanant d'une variété d'investisseurs loin d'être socialement responsables, constitue l'une des principales causes de cette hétérogénéité.

**Mots clés :** Microfinance, pauvreté, performance financière, performance sociale.

## Introduction

La concrétisation d'un processus stable de développement socio-économique est un objectif très complexe et exigeant pour n'importe quel pays. Pourtant, l'extrême pauvreté,<sup>1</sup> caractéristique des pays de l'Afrique Centrale, contribue à rendre cet objectif encore plus difficile à atteindre (CEA-BSR/AC, 2007) ; au Cameroun, cette situation touche aussi bien les populations des zones rurales que celles des zones urbaines, bien que dans des proportions différentes. Conscient de cela, le gouvernement camerounais a fait de l'intégration de ces populations dans les stratégies de lutte contre la pauvreté une de ses priorités (DSCE, 2010). Parmi ces stratégies d'intégration des plus pauvres, le développement des services financiers de proximité domaine d'intervention par excellence<sup>2</sup> de la Microfinance, occupe une place de choix.

Définie selon le Règlement n°1/02/CEMAC/UMAC/COBAC comme étant une activité exercée par des entités agréées n'ayant pas le statut de banque ou d'établissement financier et qui pratiquent, à titre habituel, des opérations de crédit et (ou) de collecte de l'épargne et offrent des services financiers spécifiques au profit des populations évoluant pour l'essentiel en marge du circuit bancaire traditionnel, la microfinance apparaît alors comme une stratégie de développement puissante dans la mesure où elle a la potentialité de lutter contre la pauvreté et l'inégalité à long terme (Vanroose, 2007). Toutefois, la pleine réalisation de cette potentialité est fonction de la capacité des IMF à honorer leur double mission : celle de fournir de façon durable des services financièrement viables (*mission commerciale*) à un nombre important de personnes à faible revenus, afin d'améliorer leurs conditions de vie (*mission sociale*). Le principal challenge de ces IMF, consisterait alors à équilibrer cette double mission (Churchill and Coster, 2001; Mbouombouo Ndam, 2007) ; pour y parvenir, elles doivent donc être financièrement viables.

La performance financière devient alors le mot d'ordre dans la gouvernance des IMF. Toutefois, si l'IMF se focalise trop sur la rentabilité, elle risquerait de réduire sa portée sociale en faisant une sélection trop rigoureuse des clients. Cette situation semble se vérifier au

---

<sup>1</sup> L'extrême pauvreté identifie une condition de vie en dessous d'un niveau minimal socialement acceptable,

<sup>2</sup> Domaine d'intervention par excellence au regard des limites des entités informelles telles que les tontines, usuriers, réseaux de parents et amis d'une part, et compte tenu des contraintes rencontrées par les banques commerciales d'autres part.

Cameroun au regard de la cartographie des IMF<sup>3</sup>. En effet, selon les statistiques officielles de 2011<sup>4</sup>, sur les 1000 guichets des 450 IMF agréées, 527 sont installés en zone urbaine et 473 en zone rurale. Les implantations urbaines se retrouvent principalement à Douala (169 agences) et à Yaoundé (155 agences). Au sein de ces grandes villes, ces IMF se positionnent essentiellement autour des grands marchés (Etoudi, Mokolo, Mvog-Mbi, Nkololoun, Marché Central, Marché Congo, Ndokotti, Mboppi, Mfoundi, Essos...) où elles ciblent une clientèle de micro-entrepreneurs très proche de la ligne de pauvreté, concentrés géographiquement, ayant des activités à haut rendement et à court cycle de production. À cela s'ajoute quelques agents de l'État et des retraités ayant une pension retraite. Cette implantation autour des grands marchés des grandes métropoles camerounaises montre ainsi que les IMF accentuent leurs activités sur les approches commerciales qui nécessitent la recherche d'une plus-value dans des projets qui bénéficient des financements (Littlefield et Rosenberg (2005)). Cette localisation stratégique révèle par ailleurs le fait que leur action se confine seulement aux effets économiques ne garantissant pas l'éradication de la pauvreté à toutes les strates de la société (Nilges et Ulrich, 2011). Ce qui contribue à accroître les inégalités, la vulnérabilité et la détérioration du bien-être des pauvres. Par contre, une vision trop sociale souvent caractérisée par l'application des taux d'intérêts très bas, pourrait affecter la viabilité de ces Institutions et donc leur capacité à contribuer significativement à l'amélioration des conditions de vie de leur clientèle cible.

Performances financières et performance sociale, double objectif des IMF, peuvent donc facilement entrer en conflit car faisant l'objet de priorités divergentes (Cornee, 2007). Partant du fait que l'essor de la microfinance dans les années 1990 au Cameroun n'est pas allé de pair avec la réduction de la pauvreté, nous nous demandons si les IMF camerounaises sont confrontés à un arbitrage entre leur objectif de performance financière et leur objectif de performance sociale ; arbitrage qui selon Churchill et Coster, (2001) les empêcherait de lutter significativement contre la pauvreté et l'inégalité à long terme. En effet, selon Soh et al (2010), le fort développement de la microfinance au Cameroun ne s'est pas traduit par une réduction significative de la pauvreté et ce malgré l'avènement d'un cadre juridique et réglementaire à l'échelle communautaire. La dynamique de la pauvreté d'après la CEA (2005), n'a pas décliné depuis 1980. Avec près de 500 IMF agréées au 30 juin 2012, l'incidence de la pauvreté se situe autour de 40.2% et se ressent plus en milieu rural (ECAM

---

<sup>3</sup> La répartition des IMF par région est consultable en annexe.

<sup>4</sup> Évaluation du secteur de la microfinance au Cameroun, rapport final, Août 2011.

1), bien qu'ayant décliné en 2007 pour se situer autour de 39,9% (ECAM 3). Ce panorama laisserait entrevoir une dérive de mission des IMF camerounaises. Le but de cette étude est donc de vérifier cette éventualité en déterminant l'objectif de performance poursuivi par les IMF camerounaises. Est-ce un objectif de performance sociale ou de performance financière ? Le reste de l'article se structure comme suit : la première section fait le point de la littérature en faisant ressortir le caractère inachevé du débat suscité par la « double mission » de la microfinance, la deuxième décrit la méthodologie et les sources des données. La troisième présente les résultats et les commentaires qui en découlent.

## **1. Performance sociale versus performance financière : un débat loin d'être clos**

La microfinance se présente comme un moyen de lutte contre la pauvreté à travers le financement des activités génératrices de revenus des ménages pauvres. Toutefois, la meilleure manière d'aider les pauvres à avoir accès aux services financiers suscite d'intenses débats entre deux écoles de pensée que Morduch (2000) qualifie de « *microfinance schism* »<sup>5</sup>. D'un côté, on a ceux qui considèrent la Microfinance comme étant un moyen clé pour réduire la pauvreté des plus pauvres (*les Welfaristes*) ; et de l'autre côté, on retrouve ceux qui considèrent la microfinance comme un produit financier visant à renforcer le rôle du secteur financier des PED (*les Institutionnalistes*). Toutefois, ces deux approches constituent les deux extrémités d'un spectre à l'intérieur duquel de nombreuses études empiriques muent par le souci d'établir une relation entre Performance Sociale (PS) et Performance Financière (PF), s'inscrivent.

### **1.1. L'approche des welfaristes**

Composée essentiellement d'institutions solidaires à l'instar des ONG et des coopératives, l'école welfariste a été identifiée comme une école de mesure de la pauvreté. Selon elle, une personne est considérée comme pauvre lorsqu'elle n'atteint pas un minimum de bien-être économique (Asselin et Anyck, 2000). Toutefois, compte tenu du fait que les programmes de Microfinance sont une stratégie de lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité, leur efficacité s'évalue (Mayoux, 1998). Les études visant une telle évaluation sont qualifiées de « Welfarist Approach » par Woller et al. (1999). Ce type d'études cherche à mesurer l'impact du microcrédit sur le niveau de vie des bénéficiaires<sup>6</sup>. En effet, les welfaristes

---

<sup>5</sup> Morduch, J (2000) « The Microfinance Schism », World development, vol28, pp6 17-629

<sup>6</sup> Changements en termes de bien-être et de qualité de vie des bénéficiaires.

mettent l'accent sur le niveau de pauvreté des clients et se concentrent sur l'amélioration rapide des conditions de vie des participants même avec un large recours aux subventions. En conséquence, bien qu'ils insistent sur une gestion rationnelle des ressources, ils ne nient pas pour autant la nécessité et les avantages que les subventions apportent aux IMF, même dans le long terme (Olszyna-Marzys, 2006).

Cette approche a toutefois engendré des taux de remboursement en dessous de 50% ainsi que des coûts de fonctionnement très élevés conduisant à l'échec et à la disparition de certaines IMF bien que se basant sur une logique de subventions et de dépendance des bénéficiaires. En effet, ces IMF font face à des problèmes de viabilité et de pérennité qui sont autant de limites à leur développement et à leur capacité de contribuer au développement de leur clientèle cible (De Briey, 2005). Face aux critiques adressées aux protagonistes de l'approche welfariste, il devenait urgent d'adopter une nouvelle approche de l'étude des conditions de réussite des IMF en relation avec la lutte contre la pauvreté.

### **1.2. L'approche des institutionnalistes**

Selon cette approche, la seule manière d'atteindre la grande majorité des pauvres sans l'accès aux services financiers est d'augmenter le mouvement de la microfinance à travers son intégration dans le système financier formel. Ainsi, ils cherchent à inscrire les IMF à l'intérieur d'une logique de marché en insistant sur la volonté de la mise en place des systèmes de microfinance pérennes ainsi que sur la volonté de massification du crédit (De Briey, 2005). Chaque IMF devrait viser la durabilité financière en maximisant son efficacité et sa productivité. Par conséquent, la durabilité passe nécessairement par l'accès à l'autonomie financière. Cet intérêt pour l'autosuffisance a émergé à partir de reconnaissance de la rareté de fonds. En effet, les institutionnalistes croient en la nécessité de l'intervention à grande échelle qui demande des ressources financières au-delà de ce que peuvent fournir les bailleurs de fonds. Toutefois, le seul moyen d'accéder à ces ressources est de recourir aux sources privées. L'entrée en bourse de Compartamos et SKS qui a d'ailleurs suscité un vif débat entre les chercheurs, s'inscrit dans cette logique. L'accès aux sources de financement privées passe donc par une gestion rigoureuse, transparente et efficace.

Par conséquent, pour atteindre l'autosuffisance financière, les institutionnalistes ont déployé d'importants efforts en faveur de la conception d'un ensemble pratiques, sensées améliorer l'efficacité des IMF. L'adoption de ces « best practices » est donc une étape essentielle pour avoir accès au marché financier, et atteindre le maximum de clients pauvres (Morduch, 2000).

En fait, les protagonistes de ce courant de pensée mettent l'accent sur l'évaluation de la performance du point de vue de l'institution plutôt que du point de vue des clients. Ils considèrent l'autonomie financière comme un critère qui remplit au mieux la mission sociale (Cornée, 2006). Cette approche domine largement le secteur de la microfinance et s'observe à travers deux grandes tendances. D'une part, le processus d'*upgrading* caractérisé par le fait que certaines ONG donnent naissance à des IMF réglementées (généralement des Sociétés Anonymes) qui s'inscrivent clairement dans une logique de rentabilité (De Briey, 2005). Le cas de l'IMF Compartamos au Mexique qui avait démarré ses opérations en 1990 sous forme d'ONG grâce à des fonds publics puis s'est transformé en établissement financier agréé à but lucratif, illustre parfaitement cette tendance.

D'autre part, le processus de *downgrading* caractérisé par le fait que bon nombre de banques commerciales, mues par la recherche de nouvelles niches de marché se lancent dans le secteur de la microfinance. Ces banques, ont un accès plus facile aux fonds et à de meilleurs outils de marketing. Elles peuvent octroyer directement du crédit aux micro-entrepreneurs tout comme elles peuvent prendre des participations dans des IMF. Au Cameroun on peut citer **Afriland First Bank** mentor des **MC<sup>2</sup>**, la **BICEC** actionnaire d'**ACEP Cameroun**, la **SGBC** mentor d'**ADVANS Cameroun** ou encore **ECOBANK** mentor de **EB-ACCION**. Toutefois, cette approche n'échappe pas aux critiques : la dynamique de la relation qui s'établit entre les deux institutions financières (Banque-IMF) présente le risque que la Microfinance n'atteint pas les plus pauvres dans la mesure où le pouvoir financier des banques commerciales les contraint à toujours rechercher la rentabilité financière dans des projets à financer. Par conséquent, ce processus de « *downgrading* » privilégie l'approche commerciale qui vient surplomber toutes les autres approches (Lapie et al, 2005), contribuant ainsi à accentuer l'exclusion financière des plus pauvres (Porteous, 2006). À cela s'ajoute les taux d'intérêt assez élevés imposés aux clients (De Briey, 2005).

Dans la littérature empirique, plusieurs courants ont tenté de vérifier l'arbitrage entre performance sociale (PS) et performance financière (PF) des IMF. Un premier courant vérifie l'impact de PS sur PF. Certains auteurs valident une relation positive (McGuire et al., (1988); Waddock et Graves, (1997); Simpson et Kohers, (2002); Goukasian et Whitney (2007)). D'autres avancent plutôt une relation négative (Vance, (1975); Aupperle et al., (1985), Brammer et al., (2006)). D'autres recherches encore concluent à l'absence de lien entre PS et PF (Chen et Melcalf, (1980); McWilliams et Siegel, (2000); Murray et al., (2006)). Un deuxième courant examine la relation de causalité inversée, appréciant l'effet de PF sur PS. Les tentatives de validation empiriques demeurent également mitigées (Griffin et Mahon,

1997; Waddock et Graves, 1997; Margolis et Walsh, 2003). Enfin, un troisième courant s'intéresse à la relation bidirectionnelle (Waddock et Graves, 1997; Margolis et Walsh, 2003). Les tentatives de validation empiriques sont aussi peu concluantes. Les résultats obtenus sont controversés et incohérents.

Face à cette divergence qui a caractérisé la littérature sur la thématique et qui rend impossible la comparabilité des résultats, plusieurs méta-analyses ont été proposées (Orlitsky et *al.*, 2003; Allouche et Laroche, 2005; Margolis et *al.*, 2007). Ces recherches ont tenté d'obtenir un certain consensus et d'en tirer une conclusion globale sur la question. Les résultats obtenus penchent vers un léger avantage pour la mise en évidence de liens interactifs positifs. Toutefois, ce lien *fragile et contrasté*, tel que qualifié par Allouche et Laroche (2005), reflète la complexité de la relation.

La revue de littérature consacrée aux deux orientations de la mission de la microfinance laisse entrevoir que ce débat est loin d'être clos. Entre d'une part l'adoption d'un objectif de performance sociale défendue par les welfaristes ou d'un objectif de performance financier défendue par les *Institutionnalistes*, et la possible existence d'une relation entre ces deux objectifs de performance d'autre part, la connaissance de l'objectif de performance poursuivi par les IMF camerounaises s'avère nécessaire au regard du poids de ce secteur dans le système bancaire du pays<sup>7</sup>.

## **2. La méthodologie de la recherche**

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude comporte deux parties : le cadre et la méthode d'analyse (2.1), le terrain de la recherche et les méthodes de collecte de données (2.2).

### **2.1. Le cadre et la méthode d'analyse<sup>8</sup>**

Pour estimer l'écart entre la performance financière et la performance sociale des IMF camerounaises, nous retenons, dans le cadre de cette étude, la méthode non paramétrique DEA (Data Envelopment Analysis). Il convient d'expliquer pourquoi, avant la sélection et la justification des principaux paramètres (les inputs et les outputs) de la fonction de production

---

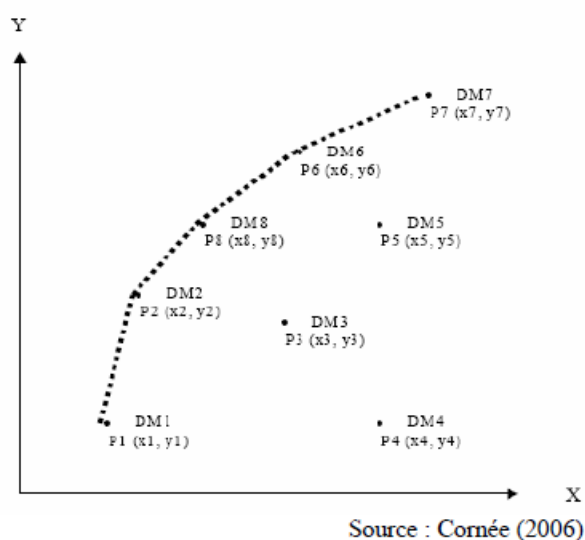
<sup>7</sup> Selon le ministre des finances Alamine Ousmane Mey, le secteur de la microfinance avec son million et demi de clients, se taille 15% des dépôts et 10% des crédits du système bancaire camerounais.

<sup>8</sup> Nous reprenons les éléments du travail de Simon Cornee *présenté aux 7èmes Rencontres internationales du Réseau Interuniversitaire de l'Economie Sociale et Solidaire « L'économie sociale et solidaire face à ses responsabilités » Rennes, 24-25 mai 2007.*



des IMF. Nous retenons cette méthode pour son caractère empirique, mais aussi parce qu'elle est généralement recommandée lorsque la forme fonctionnelle de l'entreprise n'est pas connue, ou lorsque l'entreprise produit plusieurs outputs. La méthode DEA est fondée sur la programmation linéaire et vise à identifier des fonctions de production empiriques non paramétriques<sup>9</sup>. Elle évalue l'efficacité relative des unités de production comparables et génère les niveaux d'efficacité à partir des informations sur les inputs et les outputs des entreprises. Chaque unité est considérée comme une unité décisionnelle (Decision-making unit– DMU) qui transforme des inputs en outputs. Chaque DMU consomme ainsi un montant  $m$  de différents inputs afin de produire  $s$  différents outputs. La frontière efficiente est définie par le trait en pointillé, à partir des coordonnées de chaque DMU : par exemple le DM<sub>1</sub> consomme un *input* unique  $X_1$  pour produire un *output* unique  $Y_1$ . Le problème revient alors à trouver quel sous-ensemble des  $n$  DMU détermine la surface enveloppant le niveau de production efficiente (Figure 1).

**Figure 1 : Fonction de production non paramétrique**



La frontière efficiente sera alors constituée des unités affichant des scores égaux à 1 ; pour les autres DMU, il sera compris entre 0 et 1. Toutefois, la méthode peut être envisagée selon deux approches légèrement différentes : une approche orientée *inputs* et une approche orientée *outputs*. La première optimise la consommation des *inputs* pour un niveau d'*outputs* donné, la

<sup>9</sup> L'approche paramétrique nécessite l'imposition d'une forme fonctionnelle spécifique (par exemple, fonction de production et équation de régression) reliant les variables indépendantes à la ou les variable(s) dépendante(s). La forme fonctionnelle choisie implique des hypothèses spécifiques sur la distribution des termes d'erreur (par exemple distribués de façon indépendante et identiquement normale). Ainsi, si le modèle est mal spécifié, l'efficacité mesurée pourra être biaisée par une erreur de spécification.

seconde maximise les *outputs* pour un niveau constant des *inputs*. Les deux approches donnent des scores très proches et un classement identique des firmes.

Partant du principe selon lequel le rôle d'une institution financière peut être décrit selon deux modèles : *l'intermédiation et la production*<sup>10</sup>, la sélection des *outputs* et des *inputs* dépend de notre compréhension de ce que fait une IMF. Ainsi, la sélection des *inputs* s'inscrit dans le modèle de *production* évoqué précédemment. Nous avons opté pour le capital et travail respectivement mesurés par le total actif et le nombre de salariés. Les *outputs* sont caractérisés par deux niveaux de performances comme suit.

**La performance financière:** Les deux aspects de la pérennité : opérationnelle et financière peuvent être appréhendés par le rendement des actifs (*Return On Assets*). Dans une IMF, la majorité des actifs sont représentés par le portefeuille des prêts et la source la plus importante de revenu correspond aux intérêts collectés. Par conséquent, la capacité à octroyer des crédits qui rapporteront des intérêts affecte directement le profit net bancaire et détermine la pérennité financière.

**La performance sociale :**

Du fait de l'absence d'indicateurs sociaux harmonisés et l'absence de données à ce sujet, la performance n'est ici mesurée que par la portée sociale du programme. La portée sociale peut être décomposée en deux dimensions : (i) la profondeur (*Depth of outreach*) qui détermine la capacité d'un programme à servir les plus défavorisés et (ii) l'amplitude (*Breadth of outreach*) qui mesure l'échelle du programme. Afin de faire apparaître une mesure optimale de la Performance sociale, nous retenons comme indicateur le pourcentage de femme dans les emprunteurs.

Au total, notre modèle se présente sous la forme suivante.

<b>Total actifs (<math>I_1</math>) + Nombre de salariés (<math>I_2</math>) → Nombre d'emprunteuses (<math>O_1</math>) + Résultat opérationnel (<math>O_2</math>)</b>
--

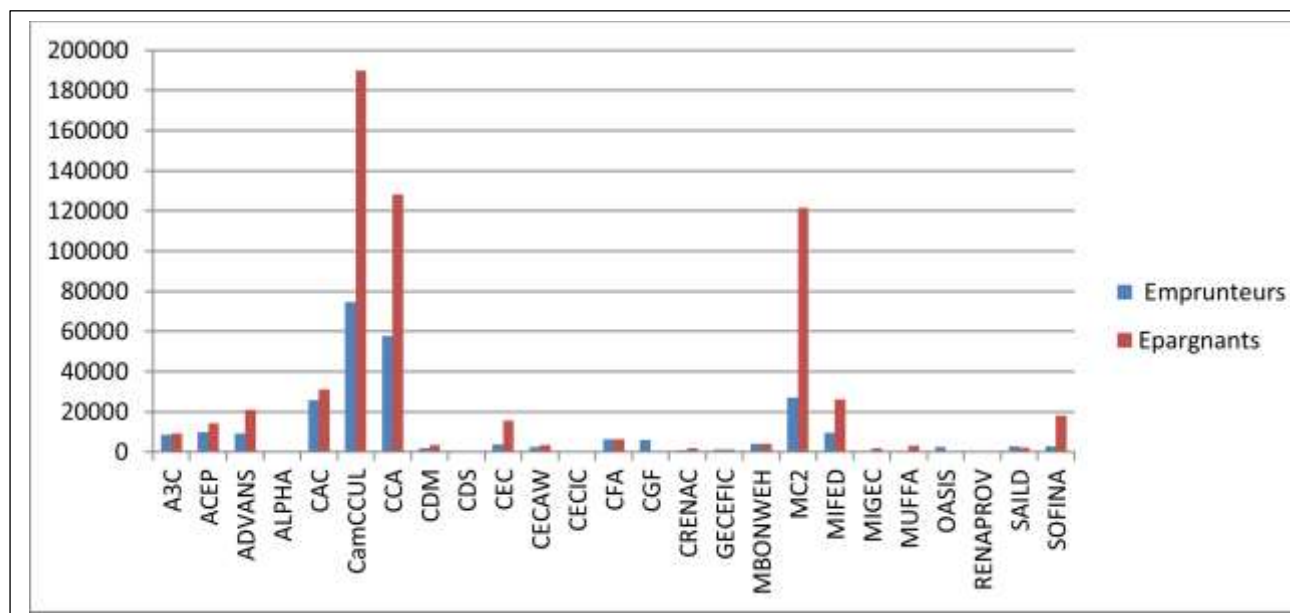
---

<sup>10</sup> Dans le modèle d'intermédiation, l'institution financière collecte des dépôts et octroie des prêts dans le but de faire un profit. Dans ce modèle, les dépôts sont considérés comme des inputs, et les prêts comme des outputs. Dans le modèle de production, l'institution financière utilise des ressources (capital, travail) afin de procéder à des transactions financières (activité d'épargne et de crédit). Dans ce modèle, le personnel et les actifs seront considérés comme des inputs et les dépôts et les emprunts comme des outputs.

## 2.2. Le terrain de la recherche et les méthodes de collecte de données

S'agissant de notre terrain de recherche, notre étude est axée sur un échantillon de 25 IMF dont le réseau CamCCUL<sup>11</sup>, les Mutuelles Communautaires de Croissance MC<sup>2</sup>, les Coopératives d'Épargne et de Crédit à l'instar de CEC Cameroun, SOFINA, RENAPROV, CECAW..., les sociétés anonymes telles que la CCA, ACEP, ADVANS, CECIC ou encore ALPHA FUND. Ce choix se justifie au-delà de la disponibilité des données<sup>12</sup>, par le souci d'intégrer les différents types d'IMF agréés au Cameroun. Si l'on prend en compte les 176 IMF du réseau CamCCUL, ainsi que les 46 MC<sup>2</sup>, notre échantillon représente en réalité un peu plus de 50% des IMF en exercice. Avec près de FCFA 174 milliard de crédit octroyés à près de 231 677 emprunteurs actifs, contre FCFA 222 milliard de dépôts émanant de 597 191 épargnants, cet échantillon capte 75% du montant total des dépôts effectués au 31 décembre 2011 par le million et demi de clients que comptent le secteur de la microfinance au Cameroun et 55% du montant total des crédits accordés<sup>13</sup>. La figure 1 donne une idée de la taille (mesurée par le nombre d'emprunteurs et d'épargnants actifs) des différents IMF de notre échantillon, ce qui permet de mieux apprécier leur activité d'intermédiation financière.

**Figure 2 : Nombre d'emprunteurs et d'épargnants actifs par IMF**



Au-delà des informations sur l'activité d'intermédiation, cette figure permet de mettre en évidence les trois catégories d'IMF agréés au Cameroun. Les IMF de première catégorie à

<sup>11</sup>Le réseau CamCCUL, avec ses 176 IMF est considéré dans le cadre de cette étude comme une seule entité. Il en va de même pour les MC<sup>2</sup>.

<sup>12</sup> Les données proviennent entièrement du site du MIX ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org))

<sup>13</sup> Ces données sont extraites du profil du Cameroun sur le site du MIX ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)).

l'instar de celles du réseau CamCCUL, qui collectent l'épargne de leurs membres et accordent des crédits exclusivement à ceux-ci ; les IMF de deuxième catégorie à l'instar d'ACEP, ADVANS, CCA, qui sont habilités à traiter avec des tiers ; et enfin les IMF de troisième catégorie à l'instar de la CAMEROON GATSBY FOUNDATION (CGF), exerçant uniquement une activité de crédit.

### **3. Résultats et Interprétation**

Quel que soit le type de performance, les résultats empiriques montrent que les IMF sont en moyenne relativement inefficaces. Cela suppose qu'elles ont encore beaucoup à faire pour mieux combiner les ressources dont elles disposent afin d'atteindre au mieux leur objectif. En effet, il ressort de nos analyses que la performance sociale moyenne de l'ensemble des IMF au cours de la période d'étude est de 0,67. Quant à la performance financière, celle-ci est de 0,69. Ces résultats obtenus sous l'hypothèse des rendements d'échelle variables, supposent que les mêmes résultats auraient pu être atteints en réduisant l'utilisation des inputs de 33% et de 31% respectivement pour la performance sociale et la performance financière.

#### ***3.1. Performance des IMF sous l'hypothèse des rendements d'échelle constants***

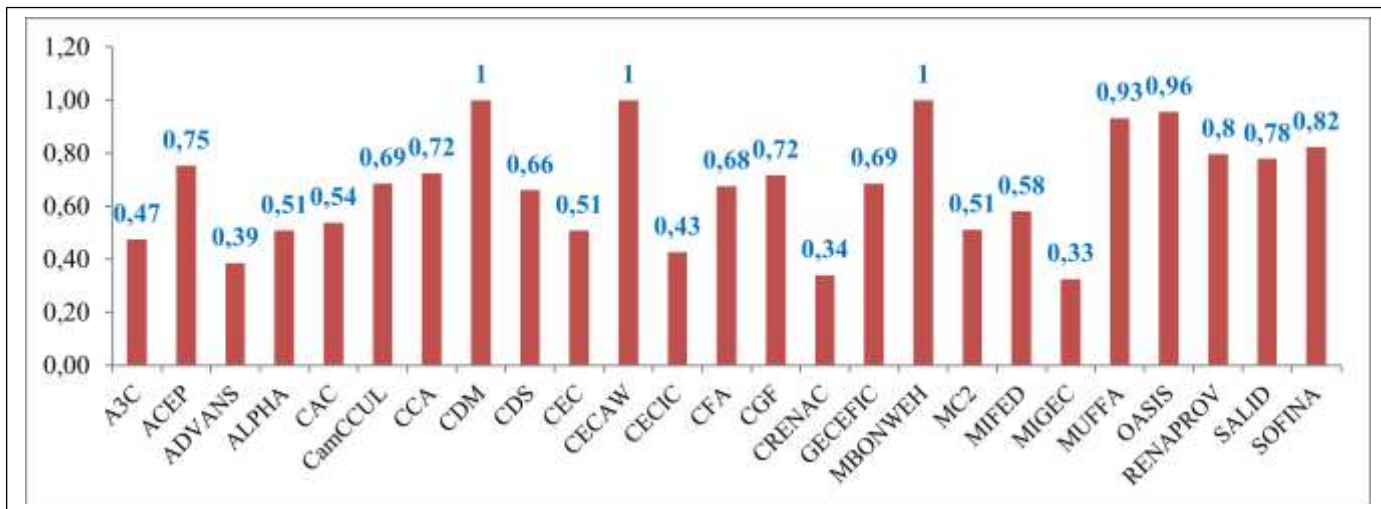
L'hypothèse des rendements d'échelle constants vise à comparer les performances des organisations lorsqu'elles sont soumises à la même technologie. Comme en témoigne les résultats en annexe, seules deux IMF sont situées sur la frontière lorsqu'on considère la performance sociale, contre une seule quand il s'agit de la performance financière. Globalement, les IMF ont beaucoup de difficultés à mieux combiner leurs inputs pour produire efficacement. En effet, leurs performances sont en moyenne de 0,53 et de 0,42 quand on passe des performances économiques aux performances sociales.

#### ***3.2. Performance des IMF sous l'hypothèse des rendements d'échelle variables***

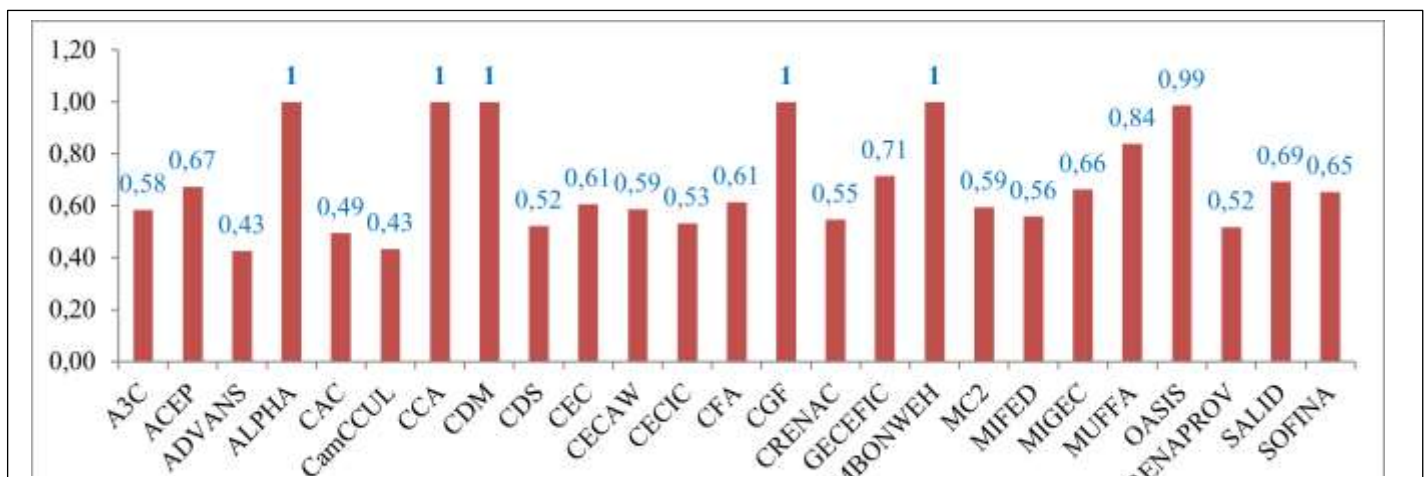
L'idée de déterminer le niveau de performance des IMF sous l'hypothèse des rendements d'échelle variables vise à mettre en évidence la présence d'inefficience d'échelle. En effet, l'hypothèse des rendements d'échelle constants est appropriée lorsque les unités de production opèrent avec la même technologie. Or, cela est peu probable si on tient compte des contraintes auxquelles sont soumises ces organisations et de leur répartition géographique sur l'ensemble du territoire. Par conséquent, il convient de décomposer la performance pour isoler les effets liés à la qualité organisationnelle et managériale d'une part et au volume

d'activité d'autre part. Cette décomposition montre une légère évolution du nombre d'IMF situé sur la frontière de production comme en témoigne les figures 3 et 4 ci-dessous.

**Figure 3: Performance sociale des IMF sous l'hypothèse des rendements d'échelle variables**



**Figure 4: Performance financière des IMF sous l'hypothèse des rendements d'échelle variables**



Mais tout comme sous la première hypothèse, les IMF demeurent relativement inefficaces comme ont pu le démontrer certaines études effectuées avant la nôtre (Kobou et al, 2009). Par ailleurs, on observe que certaines IMF efficaces sous l'hypothèse des rendements variables ne l'étaient pas sous la technologie des rendements constants, c'est le cas avec la CCA, CDM, CGF. Ce qui témoigne des inefficiences d'échelle et pose le problème de la taille critique de certains établissements qui amélioreraient leur performance et de ce fait leur impact dans l'éradication de la pauvreté.

S'agissant de la question centrale à laquelle tente de répondre cette étude, à savoir quel objectif (social ou économique) pour les IMF au Cameroun, les résultats laissent à penser que ces dernières se préoccupent en premier de leur viabilité financière que tout autre objectif fut-

il social ou non. En effet, l'écart entre la performance financière et la performance sociale est de 0,02 sous les rendements d'échelle variables. Ces résultats se confirment lorsqu'on considère l'hypothèse des rendements d'échelle constants. En effet, sous cette hypothèse, la performance sociale est de 0,42 contre 0,54 pour la performance financière. Soit cette fois un écart 0,12. Toutefois, une analyse des scores de performance de chaque EMF de l'échantillon permet de mettre en évidence quatre groupes majeurs suivant l'objectif de performance poursuivi.

Le premier groupe est constitué des EMF qui combinent de façon efficiente les ressources en leur possession dans le but d'atteindre leur double objectif de performances.

1. MFIs combining resources in order to achieve their performance goals (Social & Financial) in an efficient way (CDM, MBONWEH)

Le second groupe est formé des structures qui réalisent leur objectif de performance de façon relativement efficiente bien qu'enregistrant un meilleur score quand il s'agit du volet social de leur double promesse ou de son volet financier

2. MFIs achieving their goals in a relative efficient way, with a better score on social (ACEP, Camccul, SALID, MUFFA, SOFINA, Oasis) or financial performance (CEC, MC2, GECEFIC).

Le troisième groupe est le fait d'institutions hautement performantes du point de vue social ou du point de vue financier

3. MFIs highly performing on a social or financial point of view (ALPHA, CCA..)

Le quatrième groupe regroupe des structures qui ont du mal à tenir leur double promesse dans ce sens qu'elles ne sont performantes ni socialement, ni financièrement.

4. MFIs facing difficulties regarding the achievement of their performance goals (Advans, A3C...).

Si les différences d'écart entre les objectifs de performances peuvent être le fait de plusieurs facteurs (environnement externe ou caractéristiques internes des IMF, etc) il nous semble que la « course » aux sources de financements privés émanant essentiellement des investisseurs loin d'être socialement responsables, soit un déterminant majeur. En effet, au cours de ces

dernières années, la Microfinance au Cameroun comme partout ailleurs a connu de profondes mutations marquées entre autres par un nombre important de crises qui ont entamé la viabilité et la pérennité des. Considérant l'autonomie financière comme un critère qui remplit au mieux la mission sociale, ces IMF ont déployé d'importants efforts en faveur de la conception d'un ensemble « bonnes pratiques », sensées améliorer leur efficacité et attirer les investisseurs privés qui pour la plupart s'inscrivent dans une logique de rentabilité. Cela nous semble important à tester dans le cadre d'une prochaine étude qui cette fois aborderait la question des déterminants de ces performances.

Il convient tout de même d'être très prudent quant aux conclusions qui se dégagent de cette analyse. En effet, du fait des problèmes de données, la performance sociale est captée par un proxy (pourcentage des femmes par rapport à l'ensemble des clients), ce qui est loin de refléter le caractère multidimensionnel de cette notion. Par conséquent, cette mesure nous semble insuffisante pour rendre compte de la réalité des IMF en matière de lutte contre la pauvreté. Ceci ouvre la porte à de nouvelles études à partir d'autres données plus riches.

## **Conclusion**

Dans cette recherche, nous avons voulu déterminer l'objectif de performance des IMF camerounaises, à l'aide de la méthode non paramétrique du Data Envelopment Analysis utilisée pour générer les niveaux d'efficacité des IMF. Les analyses empiriques effectuées sur des données portant sur un échantillon 25 IMF incluant le réseau CamCULL et les MC<sup>2</sup> (en tant que IMF et non groupe d'IMF), montrent que ces dernières se préoccupent prioritairement de leur viabilité financière. L'écart entre performance financière et performance sociale sous les différentes hypothèses de rendements d'échelle l'atteste suffisamment, bien que l'analyse au cas par cas laisse ressortir une pluralité de profils quant aux objectifs de performances poursuivis. De tels résultats laissent toutefois entrevoir la primauté de l'approche « Institutionnaliste » qui domine largement les pratiques du secteur aussi bien au Cameroun qu'ailleurs. Pour les protagonistes de cette approche, l'intervention à grande échelle des IMF demande des ressources financières considérables allant au-delà de ce que peuvent fournir les bailleurs de fonds. La recherche de la viabilité financière par la mise sur pieds d'un ensemble de pratiques visant à attirer les investisseurs privés, devient alors le mot d'ordre dans la gouvernance des IMF. De telles pratiques débouchent sur une sélection très rigoureuse des clients et donc une baisse considérable de la portée sociale des IMF. Il

devient donc urgent pour les différents acteurs de ce secteur porteur de tant d'espoir, de se concerter afin de réorienter les IMF vers leur mission d'origine. L'un des moyens pourrait être une implication accrue des *investisseurs privés socialement responsables* qui au-delà de la recherche de rentabilité des fonds investis se soucient de l'impact social des IMF qu'ils financent.

### Références bibliographiques

**Aupperle K., Carroll A., & Hatfield J. (1985)**, « An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability », *Academy of Management Journal*: 446-463.

**Berguiga I. (2008)** « Performance sociale versus performance financière des institutions de microfinance », *E.R.U.D.I.T.E*

**Boyé S., Hajdenberg J. et Poursat C. 2006**, Le guide de la microfinance: microcrédit et épargne pour le développement. Paris : *Éditions d'Organisation*, 304 p.

**Brammer S., Millington A., Rayton B. (2007)**, «The contribution of corporation social responsibility to organizational commitment», *Int. J. Hum. Res. Manag.*, 18 (10):1701-1719.

**CEA-BSR/AC (2007)**, Les économies de l'Afrique Centrale 2007 (Liens entre croissance pauvreté et inégalités). Paris : *Maisonneuve et Larose*.

**CGAP (2003)** ; « L'impact de la microfinance », *Note sur la microfinance*, n°13

**Chen, K., & Metcalf, R. (1980)**, «The relationship between pollution control record and financial indicators revisited», *Accounting Review*, 55(1): 168-177.

**Churchill G. and Coster D., 2001**; Manuel de gestion des risques en microfinance, *CARE*, 135P.

**Cornée S. (2006)**, Microfinance : entre solidarité et marché – Analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales : application de la méthode Data Envelopment Analysis sur 18 institutions de microfinance péruviennes, *Master Recherche en Sciences de Gestion*, IAE-IGR, Université de Rennes 1, 101 p.

**Cornée S. (2007)** ; « Une proposition d'évaluation conjointe des performances sociales et financières en microfinance », *CERISE- Comité d'Échanges, de Réflexion et d'Information sur les systèmes d'Épargne-SPI3*, Document de travail n°3.

**De Briey V. (2005)**, « Plein feu sur la microfinance en 2005 », *Regards Économiques*, n°28, Mars, pp. 1-14.

**DGTCFM (2011)**, « Évaluation du secteur de la microfinance au Cameroun », rapport final, Août.



**DSCE (2010)**, Document de Stratégies pour la Croissance et l'Emploi, *République du Cameroun*.

**ECAM III (2007)**, Enquête camerounaise auprès des ménages.

**Griffin J, Mahon J (1997)**, «The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research», *Business and Society*, 36: 5-31.

**Kobou et al (2009)**, « L'efficacité du financement des micro et petites entreprises dans la lutte contre la pauvreté au Cameroun », *11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai, INRPME, Trois-Rivières, Canada*.

**Labie M. et Mees M. (2005)**, « Le paradigme commercial en Microfinance et ses effets sur L'inclusion sociale », *SOS FAIM, Zoom Microfinance*, n°16, septembre.

**LAPENU C., 2007**, « Performance sociale versus performance financière : peut-on être rentable en s'adressant à des populations pauvres ? » in *La microfinance au carrefour du social et de la finance, Horizons Bancaires n° 334, décembre 2007*, pp. 45-54.

**Lapenu C., Zeller M., Greeley M., Chao-Beroff R et Verhagen K. (2004)**, « Performances sociales : une raison d'être des institutions de microfinance...et pourtant encore peu mesurée. Quelques pistes », *Monde en Développement*, n°126.

**Littlefield E. et Rosenberg R. (2005)**, La microfinance et les pauvres, la démarcation entre microfinance et le secteur financier s'estompe, *Technique financière de développement*, n°78.

**Margolis J, Walsh James P. (2001)**, « People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance », *Lawrence Erlbaum Associates, European economic studies department*.

**Mayoux L. (1998)**, «L'empowerment des femmes contre la viabilité ? versus un nouveau paradigme dans les programmes de micro-crédit», in *Les silences pudiques de l'économie, Économie et rapports sociaux entre hommes et femmes*, pp.73-97.

**Mbouombouo Ndam, (2007)**, « Mission sociale contre mission commerciale : faux débat ou choix crucial de la microfinance ? » in *La microfinance à la croisée des chemins*, PP.47-53.

**McGuire J., Schneeweiss T., Sundgren A. (1988)**, «Corporate Social Responsibility and firm financial performance», *Acad. Manage. J.* 31(4): 854–872.

**McWilliams A., Siegel D. (2000)**, «Corporate social responsibility and financial performance: correlations or misspecification?», *Strategic Management Journal*, vol 21, pp 603-609.

**Morduch J. (2000)**, «The microfinance schism», *World Development*, vol 28, n°4, pp 617-629.

**Olszyna-Marzys R. (2006)**, “Microfinance institutions: profitability at the service of outreach? A study of the microfinance industry in the ECA region”, *College of Europe Bruges*

**Porteous, D. (2006)**, « *The enabling environment for mobile banking in Africa* », London: DFID. Publishers Mahwah-New Jersey, London.

**Vance S. (1975)**, “Are socially responsible corporations good investment risks?” *Management Review*, 64: 18-24.

**Vanroose A. (2008)**, “What macro factors make microfinance institutions reach out?”, *CEB Working Paper* N° 08/036, October.

**Waddock S. & Graves S. (1997)**, « The corporate social performance-financial performance link », *Strategic Management Journal*, Vol. 18:4, 303-319.

**Woller G., Dunford C., W. Woodworth (1999)**, “Where to microfinance”, *International Journal of Economic Development*, 1, pp. 29-64.

## Annexes

### *Performance sociale des IMF*

IMF	Hypothèse des rendements d'échelle constants					moyenne
	2006	2007	2008	2009	2010	
A3C	0,11	0,22	0,21	0,29	0,33	0,23
ACEP	0,33	0,22	0,42	0,31	0,51	0,36
ADVANS	0,25	0,30	0,18	0,18	0,61	0,31
ALPHA	0,61	0,54	0,43	0,48	0,40	0,49
CAC	0,22	0,21	0,27	0,38	0,33	0,28
CamCCUL	0,28	0,41	0,21	0,20	0,20	0,26
CCA	0,30	0,40	0,29	0,48	0,31	0,35
CDM	0,51	0,41	0,58	0,40	0,58	0,49
CDS	0,41	0,55	0,33	0,37	0,11	0,35
CEC	0,53	0,31	0,10	0,85	0,20	0,40
CECAW	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
CECIC	0,41	0,29	0,22	0,47	0,88	0,45
CFA	0,52	0,53	0,62	0,71	1,00	0,67
CGF	0,17	0,19	0,17	0,06	0,14	0,15
CRENAC	0,04	0,02	0,02	0,02	0,01	0,02
GECEFIC	0,47	0,20	0,58	0,55	0,57	0,48
MBONWEH	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
MC2	0,21	0,31	0,21	0,11	0,41	0,25
MIFED	0,69	0,52	0,43	0,96	0,62	0,64
MIGEC	0,20	0,14	0,25	0,28	0,26	0,23
MUFFA	0,88	0,69	0,57	0,46	0,23	0,57
OASIS	0,30	0,20	0,72	0,81	0,56	0,52
RENAPROV	0,12	1,00	0,08	0,59	0,42	0,44
SAILD	0,53	0,31	0,92	0,23	0,11	0,42
SOFINA	0,11	0,41	0,22	0,12	0,38	0,25
Moyenne	0,41	0,41	0,40	0,45	0,45	0,42

IMF	Hypothèse des rendements d'échelle variables					Moyenne
	2006	2007	2008	2009	2010	
A3C	0,50	0,57	0,28	0,51	0,51	0,47
ACEP	0,63	0,76	0,72	0,80	0,85	0,75
ADVANS	0,32	0,33	0,57	0,39	0,32	0,39
ALPHA	0,23	0,47	0,67	0,64	0,53	0,51
CAC	0,68	0,66	0,55	0,33	0,47	0,54
CamCCUL	0,65	0,48	0,87	0,80	0,63	0,69
CCA	0,36	0,53	0,95	0,94	0,84	0,72
CDM	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
CDS	0,58	0,46	0,57	0,84	0,85	0,66
CEC	0,46	0,41	0,41	0,56	0,70	0,51
CECAW	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
CECIC	0,26	0,26	0,36	0,58	0,67	0,43
CFA	0,51	0,53	0,62	0,72	1,00	0,68
CGF	0,70	0,70	0,53	0,72	0,93	0,72
CRENAC	0,34	0,49	0,27	0,24	0,36	0,34
GECEFIC	0,59	0,53	0,62	0,98	0,71	0,69
MBONWEH	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
MC2	0,26	0,44	0,41	0,69	0,76	0,51
MIFED	0,66	0,56	0,56	0,53	0,59	0,58
MIGEC	0,28	0,30	0,25	0,37	0,43	0,33
MUFFA	1,00	0,95	0,97	0,93	0,81	0,93
OASIS	1,00	1,00	0,78	1,00	1,00	0,96
RENAPROV	0,43	1,00	0,84	0,83	0,88	0,80
SAILD	0,63	0,45	0,81	1,00	1,00	0,78
SOFINA	0,52	0,97	0,75	0,99	0,88	0,82
Moyenne	0,58	0,63	0,65	0,74	0,75	0,67

## *Performance financière des IMF*

	Hypothèse des rendements d'échelle constants					
IMF	2006	2007	2008	2009	2010	Moyenne
A3C	0,28	0,15	0,34	0,51	0,68	0,39
ACEP	0,29	0,53	0,55	0,45	0,68	0,50
ADVANS	0,27	0,22	0,47	0,35	0,37	0,34
ALPHA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
CAC	0,26	0,32	0,31	0,72	0,55	0,43
CamCCUL	0,69	0,24	0,26	0,48	0,48	0,43
CCA	0,46	0,27	0,73	0,69	0,62	0,55
CDM	0,29	0,34	1,00	0,77	0,62	0,60
CDS	0,35	0,55	0,41	0,23	0,44	0,40
CEC	0,61	0,42	0,65	0,68	0,74	0,62
CECAW	0,72	0,77	0,63	0,46	0,69	0,65
CECIC	0,38	0,62	0,11	0,16	0,31	0,32
CFA	0,33	0,54	0,38	0,61	0,45	0,46
CGF	0,82	1,00	0,96	0,89	1,00	0,93
CRENAC	0,25	0,29	0,37	0,52	0,64	0,41
GECEFIC	0,65	0,47	0,84	0,38	0,67	0,60
MBONWEH	0,53	0,46	1,00	1,00	1,00	0,80
MC2	0,12	0,17	0,15	0,45	0,33	0,24
MIFED	0,12	0,16	0,11	0,34	0,54	0,25
MIGEC	0,57	0,53	0,36	0,30	0,70	0,49
MUFFA	1,00	0,42	0,45	0,63	0,89	0,68
OASIS	1,00	1,00	0,55	1,00	0,95	0,90
RENAPROV	0,88	0,71	0,66	0,32	0,43	0,60
SALID	0,37	0,46	0,78	0,48	0,36	0,49
SOFINA	0,62	0,42	0,24	0,39	0,21	0,38
Moyenne	0,51	0,48	0,53	0,55	0,61	0,54

## *Répartition des IMF par région<sup>14</sup>*



<sup>14</sup> Source : Auteur à partir des données extraites du rapport final sur l'évaluation du secteur de la microfinance (2011) ;