

Le secteur marocain de la microfinance à l'épreuve du triptyque analytique : paradoxe, dérive de mission et alignement institutionnel

The Moroccan microfinance sector under the analytical triptych: paradox, mission drift and institutional alignment

BEKKAOUI Abdelmalek

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Mohamed 1er

Laboratoire de Recherche en Économie et Management

Maroc

YAHYAOUI Taha

Doctorant en Economie et Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Mohamed 1er

Laboratoire de Recherche en Économie et Management

Maroc

Date de soumission : 21/02/2026

Date d'acceptation : 14/07/2026

Pour citer cet article :

BEKKAOUI. A & YAHYAOUI. T (2026) « Le secteur marocain de la microfinance à l'épreuve du triptyque analytique : paradoxe, dérive de mission et alignement institutionnel », Revue Internationale du chercheur « Volume 7 : Numero 3 » pp : 331-355

Résumé

Cet article analyse le phénomène de dérive de mission (mission drift) dans le secteur de la microfinance au Maroc sur la période 2015–2023, à travers un triptyque analytique articulant paradoxe de performance, dérive institutionnelle et alignement de mission. Sur le plan méthodologique, l'étude adopte une démarche documentaire et analytique reposant sur la triangulation de sources sectorielles (FNAM, Bank Al-Maghrib, HCP) et sur la construction d'un indice composite de pression vers la dérive (ICD), dont les pondérations sont justifiées par la revue de littérature. L'ICD est explicitement positionné comme un indicateur d'alerte précoce mesurant l'intensité des forces institutionnelles poussant les IMF à s'éloigner de leur mission, et non comme une mesure de la dérive effectivement réalisée, distinction qui conditionne l'interprétation du score. Les résultats montrent que la divergence entre la croissance de l'encours (+63 %) et celle de la base clientèle (+15 %) constitue le signal le plus robuste. Le score composite s'établit à 55/100 en 2023, signalant une pression vers la dérive en zone critique. Ces résultats sont interprétés avec les précautions méthodologiques nécessaires quant au risque de biais d'attribution. Des recommandations opérationnelles sont proposées pour un réaligement régulé du secteur.

Mots-clés : *microfinance ; mission drift ; alignement de mission ; inclusion financière ; Maroc ; performance sociale ; indice composite de dérive*

Abstract

This article analyses the mission drift phenomenon in Morocco's microfinance sector over the period 2015–2023, through an analytical triptych articulating performance paradox, institutional drift and mission alignment. Methodologically, the study adopts a documentary and analytical approach based on the triangulation of sectoral sources (FNAM, Bank Al-Maghrib, HCP) and the construction of a composite drift index (CDI), whose weightings are grounded in the literature review. Results show that the divergence between portfolio growth (+63%) and client base growth (+15%) constitutes the most robust signal of drift. The composite score stands at 55/100 in 2023, in the critical zone. These results are interpreted with appropriate methodological caution regarding attribution bias risks. Operational recommendations are proposed for a regulated realignment of the sector.

Keywords: *microfinance; mission drift; mission alignment; financial inclusion; Morocco; social performance; composite drift index*

Introduction

La microfinance au Maroc s'est imposée, depuis les années 1990, comme un instrument privilégié de lutte contre la pauvreté et d'inclusion financière des populations exclues des circuits bancaires classiques. Fondée sur la promesse d'une double performance ,sociale et financière , elle repose sur un équilibre théoriquement vertueux entre viabilité institutionnelle et impact sur les populations les plus vulnérables. Entre 2003 et 2007, le secteur a connu une croissance sans précédent, portant le nombre d'emprunteurs actifs à près de 1,4 million sous l'impulsion d'acteurs dominants tels qu'Al Amana, Zakoura et la Fondation Banque Populaire Microcrédit (FBPMC). Cette trajectoire, saluée comme un modèle régional, a pourtant débouché sur une crise sévère dont les effets structurels se prolongent jusqu'à la période 2015–2024.

Positionnement dans la littérature. Le présent article s'inscrit dans une tradition de recherche critique sur la commercialisation de la microfinance (Copestake, 2007 ; Armendáriz & Szafarz, 2011 ; Mersland & Strøm, 2010), tout en apportant une contribution spécifique au contexte marocain, encore peu documenté par des analyses combinant données sectorielles agrégées et score composite de dérive. Par rapport aux travaux de Christen (2001) sur l'Amérique latine ou aux études de panel de Cull, Demirgüç-Kunt & Morduch (2007), l'originalité de cet article réside dans (1) la construction d'un Indice Composite de Dérive (ICD) adapté au contexte marocain, dont la méthodologie est explicitée de façon transparente, (2) l'analyse longitudinale en trois temps permettant de lier dynamique de crise et trajectoire d'alignement, et (3) la prise en compte explicite des limites d'attribution inhérentes aux données sectorielles agrégées. Cette démarche répond à un appel récent dans la littérature en gestion pour des analyses meso-institutionnelles capables d'articuler données macro-sectorielles et cadres théoriques de gouvernance (Berguiga & Adair, 2022 ; El Khamlichi & Arrassen, 2023).

Problématique. Le contexte marocain invite à mobiliser trois concepts analytiques complémentaires formant le triptyque de l'article. Le paradoxe interroge la compatibilité réelle entre pérennité financière et profondeur sociale de la portée. La dérive de mission (mission drift) pose la question de l'évolution silencieuse des pratiques institutionnelles : en cherchant à maximiser volume et taux de remboursement, les Institutions de Microfinance (IMF) marocaines ont-elles progressivement abandonné leur vocation d'inclusion des franges les plus vulnérables ? L'alignement de mission, concept qui sera théorisé dans la section 1

interroge la cohérence entre valeurs affichées, systèmes d'incitation internes, gouvernance et pratiques effectives de ciblage. La question centrale est donc : dans quelle mesure la croissance du secteur marocain de la micro finance a-t-elle simultanément exacerbé le paradoxe viabilité-pauvreté, accéléré la dérive de mission et révélé un déficit structurel d'alignement ?

Méthodologie : L'analyse repose sur une démarche documentaire et analytique mobilisant trois types de sources : (i) les données sectorielles agrégées de la FNAME (Fédération Nationale des Associations de Microcrédit), de Bank Al-Maghrib (la Banque Centrale du Maroc) et du HCP (Haut-Commissariat au Plan) pour la période 2015–2023 ; (ii) l'étude randomisée de Crépon et al. (2015) sur Al Amana comme ancrage empirique externe ; (iii) les rapports institutionnels des IMF pour l'évaluation de la gouvernance. Cette triangulation vise à pallier partiellement les limites inhérentes à l'utilisation exclusive de données macro-sectorielles, limites discutées explicitement dans la section 4. L'ICD est construit selon un protocole de pondération justifié par la revue de littérature et présenté de façon transparente. Cet article ne prétend pas offrir une démonstration économétrique de la dérive, ce qui nécessiterait des données de panel au niveau institution, mais une analyse diagnostique rigoureuse permettant d'orienter des agendas de recherche ultérieurs.

L'article s'articule en sept sections : (1) les fondements théoriques, incluant une théorisation explicite du concept d'alignement de mission ; (2) le tableau de bord des indicateurs 2015–2023 et ses limites méthodologiques ; (3) les paradoxes de performance ; (4) les signaux et la construction de l'ICD ; (5) la trajectoire d'alignement 2015–2024 ; (6) les zones d'alignement et de désalignement ; (7) les recommandations opérationnelles.

1. LA MISSION DRIFT : FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. La tension viabilité financière / profondeur d'atteinte

La tension entre viabilité financière et profondeur d'atteinte (depth of outreach) est au cœur de la littérature critique sur la microfinance. Hulme & Mosley (1996) ont été parmi les premiers à documenter empiriquement que les institutions financières ciblant les plus pauvres enregistrent des performances financières systématiquement inférieures à celles servant une clientèle moins vulnérable. Cette observation fonde la logique de « l'upscaling »¹ : le

¹ Littéralement, upscaling signifie « monter en échelle », c'est-à-dire augmenter la taille, la portée ou le volume de quelque chose tout en en préservant la nature fondamentale. On pourrait le traduire en français par *mise à l'échelle supérieure, passage à une plus grande échelle*, ou plus simplement *montée en charge*.

glissement vers des emprunteurs plus solvables n'est pas une dérive accidentelle, mais une réponse rationnelle aux incitations institutionnelles.

Copetake (2007) conceptualise ce phénomène comme un mission drift et montre qu'il s'intensifie à mesure que les IMF s'intègrent aux marchés financiers formels. La commercialisation, loin d'être neutre, réoriente mécaniquement les priorités vers la rentabilité. Armendáriz & Szafarz (2011) formalisent ce mécanisme dans un modèle théorique : en présence de coûts de transaction fixes, servir des emprunteurs plus riches génère des économies d'échelle inaccessibles auprès des clients les plus pauvres, créant une pression structurelle à la dérive vers le haut de la pyramide sociale.

Cull, Demirgüç-Kunt & Morduch (2007) confirment empiriquement sur un large panel d'IMF mondiales que la rentabilité est inversement corrélée à la profondeur d'atteinte : les institutions les plus profitables servent généralement une clientèle moins pauvre. Leur analyse distingue trois modèles d'affaires (banques villageoises, prêteurs individuels, groupes solidaires) et montre que la tension financement/mission varie selon la structure institutionnelle.

1.2. Le débat institutionniste vs welfariste

Woller, Dunford & Woodworth (1999) ont anticipé ce débat en opposant deux visions : celle des institutionnistes (priorité à la viabilité financière) et celle des welfaristes (priorité à l'impact sur les plus pauvres). L'upscaling consacre la victoire progressive du premier camp sur le second. Christen (2001) documente de façon pionnière ce processus en Amérique latine, montrant que la transformation des ONG en institutions financières réglementées s'est systématiquement accompagnée d'un relèvement du montant moyen des prêts et d'un recul du ciblage des populations les plus vulnérables. Dans le contexte marocain, cette tension se manifeste concrètement dans les choix de gouvernance des IMF post-crise : adossement au Groupe Banque Populaire pour Attawfiq, internationalisation des financements pour Al Amana. Ces mutations institutionnelles rapprochent progressivement les IMF de la logique institutionniste, tout en maintenant un discours welfariste à des fins de légitimation externe, ce que nous appellerons, en section 6, le glissement des indicateurs de succès.

En microfinance, ce terme désigne précisément le mouvement par lequel une institution initialement conçue pour servir de petits volumes de clients très pauvres augmente progressivement ses opérations (nombre de clients, montant des prêts, couverture géographique) en s'éloignant parfois, et c'est là tout l'enjeu, de l'échelle originelle pour laquelle elle avait été pensée. L'upscaling est ainsi l'un des vecteurs les plus documentés du *mission drift* : en montant d'échelle, on monte aussi, souvent, dans la gamme des clients.

1.3. Le modèle Grameen² et ses limites opérationnelles

FNAM – Fédération Nationale des Associations de Microcrédit. (2023). Réalisations chiffres 4e trimestre 2023. Casablanca : FNAM.

Le modèle Grameen repose sur la responsabilité solidaire (joint liability) : les membres d'un groupe cautionnent mutuellement leurs prêts, ce qui internalise la sélection adverse et le risque moral sans nécessiter de garanties matérielles. Ghatak & Guinnane (1999) en ont donné la formalisation théorique canonique, montrant que le prêt de groupe permet de résoudre partiellement les asymétries d'information grâce à l'information locale que les pairs détiennent les uns sur les autres.

Ce mécanisme a cependant un coût opérationnel élevé : constitution des groupes, réunions régulières, accompagnement social. Giné & Karlan (2014) ont conduit une expérience randomisée aux Philippines et montré que le passage du prêt collectif au prêt individuel n'a pas dégradé les taux de remboursement à court terme, fournissant ainsi une justification empirique à l'abandon du modèle de groupe par de nombreuses IMF. Cependant, les effets à long terme sur l'exclusion des plus pauvres demeurent préoccupants. Dans le secteur marocain, les données de fin 2023 confirment que 70 % des clients actifs sont désormais des emprunteurs individuels (559 291 clients), contre 22 % en crédits solidaires (169 234), témoignant d'un abandon progressif du modèle Grameen.

Battilana & Dorado (2010) analysent ce glissement dans une perspective organisationnelle : les IMF commercialisées tendent à standardiser leurs processus (crédits individuels scorés, décisions algorithmiques) au détriment de l'intermédiation sociale intensive que requiert le modèle Grameen. La scalabilité exige une réduction de la complexité des interactions avec les clients.

1.4. Le concept d'alignement de mission : vers une théorisation

Définition et dimensions. Le concept d'alignement de mission (mission alignment) désigne la cohérence entre quatre dimensions institutionnelles d'une IMF : (1) la mission déclarée (statuts, rapports annuels, discours institutionnel) ; (2) les systèmes d'incitation internes

² Le modèle Grameen naît au Bangladesh en 1976, sous l'impulsion de Muhammad Yunus, économiste bangladais alors professeur à l'université de Chittagong. Face à la misère extrême des populations rurales, étranglées par les usuriers locaux, Yunus prête de sa poche 27 dollars à 42 artisans vanniers d'un village voisin. Ce geste fondateur devient l'acte de naissance d'une philosophie du crédit radicalement nouvelle. En 1983, la Grameen Bank(littéralement *banque du village*, du mot bengali *gram* signifiant village) est officiellement constituée comme institution bancaire indépendante. Yunus recevra le prix Nobel de la paix en 2006.

(rémunération des agents, indicateurs de performance évalués) ; (3) les pratiques effectives de ciblage (profil réel de la clientèle servie, zones géographiques couvertes, montants décaissés) ; (4) les mécanismes de gouvernance (composition du conseil d'administration, présence d'administrateurs représentant les bénéficiaires, reporting social). Une IMF est en situation d'alignement fort lorsque ces quatre dimensions convergent autour d'objectifs sociaux opérationnellement définis. Elle est en situation de désalignement lorsqu'une ou plusieurs dimensions dévient de la mission déclarée.

Distinction avec le mission drift. Le mission drift est un phénomène de résultat (un glissement observable de la clientèle servie). L'alignement de mission est un concept de processus (il rend compte des mécanismes institutionnels qui produisent ou préviennent la dérive). Un secteur peut afficher un drift modéré non pas parce qu'il est bien aligné, mais parce que des contraintes externes (régulation prudentielle, pression de bailleurs) compensent les désalignements internes. Cette distinction analytique est essentielle pour l'interprétation des résultats présentés dans les sections suivantes, et répond à la limite signalée dans la littérature par Mersland & Strøm (2010) quant à la nécessité de distinguer dérive observée et mécanismes institutionnels sous-jacents.

L'alignement comme variable médiatrice. Dans notre cadre analytique, le niveau d'alignement de mission joue le rôle de variable médiatrice entre les pressions institutionnelles externes (régulation, financement, concurrence) et l'ampleur de la dérive observée. Des IMF soumises aux mêmes pressions peuvent connaître des trajectoires de drift différentes selon la robustesse de leurs mécanismes d'alignement, ce que corrobore l'analyse comparative de Battilana & Dorado (2010) sur les organisations hybrides. Cette conceptualisation permet de sortir d'un déterminisme structurel et d'identifier des leviers de réforme actionnables (section 7).

Mersland & Strøm (2010) nuancent le tableau général : leur analyse de panel international suggère que la dérive est réelle mais non universelle, et que certaines structures de gouvernance (présence d'administrateurs féminins, IMF non transformées en sociétés) permettent de mieux préserver la mission sociale. Ce résultat confirme la pertinence du concept d'alignement comme variable explicative de la variance inter-institutionnell

2. Tableau de Bord 2015–2023 : Indicateurs et Limites Méthodologique

2.1. Présentation du tableau de bord sectoriel

Le tableau ci-dessous synthétise les principales dimensions et indicateurs du secteur marocain sur la période 2015–2023, à partir des données de la FNAME, de Bank Al-Maghrib et du HCP. Il constitue le socle empirique de l'analyse. Il convient cependant d'emblée de signaler une limitation importante : ces données sont agrégées au niveau sectoriel et ne permettent pas d'isoler les effets propres de la micro finance de ceux des tendances macroéconomiques et des politiques publiques.

Tableau 1. Indicateurs financiers et sociaux du secteur marocain (2015–2023)

Dimension / Indicateur	2015	2019	2023	Évolution
Encours de crédit (Mds MAD)	5,2	7,1	8,5	+63 %
Nombre de clients actifs (milliers)	850	920	980	+15 %
Ticket moyen (MAD/client)	6 118	7 717	8 673	+41,8 %
Taux de remboursement (%)	96	97	98	+2 pts
Emplois créés/maintenus (milliers)	320	425	520	+63 %
Revenu moyen/bénéficiaire (MAD/mois)	2 800	3 500	4 200	+50 %
Taux de formalisation (%)	15	25	35	+20 pts
Scolarisation enfants (%)	75	85	92	+17 pts
Accès soins santé (%)	35	48	65	+30 pts
Autonomisation femmes	45	58	72	+27 pts

Dimension / Indicateur	2015	2019	2023	Évolution
(%)				
Taux de bancarisation (%)	45	52	54	+9 pts
Épargne moyenne (MAD)	1 200	2 100	3 200	+167 %
Services financiers digitaux (%)	10	35	55	×5,5

Sources : FNAM (2023) ; Bank Al-Maghrib ; HCP. Indicateurs partiellement attribuables à la microfinance (voir note méthodologique). Méthode BAM adultes actifs.

2.2. Note méthodologique sur le risque de biais d'attribution

Précaution interprétative importante

Les indicateurs sociaux agrégés (scolarisation, accès aux soins, autonomisation des femmes) ne peuvent être attribués causalement à la microfinance sans analyse contrefactuelle rigoureuse. Les progressions observées peuvent refléter simultanément les effets des politiques publiques (RAMED, INDH, généralisation AMO), de la croissance macroéconomique, des programmes sociaux sectoriels (MASSEN, ONEE) ou d'effets de génération. La seule étude disposant d'un protocole contrefactuel robuste dans le contexte marocain est celle de Crépon et al. (2015) sur Al Amana en zones rurales, qui montre des effets positifs limités sur les revenus des ménages entrepreneuriaux, mais nuls sur la consommation agrégée. Les données du tableau 1 sont donc mobilisées comme indicateurs de contexte sectoriel, non comme preuves d'impact causal de la microfinance.

En tenant compte de cette précaution, les données permettent néanmoins deux lectures convergentes : d'une part, l'alignement partiel du secteur avec sa mission à travers des indicateurs de portée (progression de la bancarisation, progression de l'autonomisation des femmes (cible historique des IMF marocaines) ; d'autre part, des signaux préoccupants de dérive, dont la divergence entre croissance d'encours et croissance clientèle constitue le traceur le plus fiable, car indépendant du biais d'attribution.

3. Les Paradoxes de Performance

3.1. Paradoxe 1 : Excellence du remboursement vs. sélectivité de la clientèle

Le taux de remboursement progresse de 96 % en 2015 à 98 % en 2023. Un taux quasi-parfait dans un secteur dont la vocation est de financer des populations que les banques traditionnelles rejettent signale une sélection plus stricte des emprunteurs. La progression simultanée du ticket moyen (+41,8 %) renforce cette hypothèse : des crédits plus élevés attirent et retiennent des emprunteurs plus aisés, dont la capacité de remboursement est naturellement supérieure. Cette corrélation constitue le signal le plus robuste de la dérive clientèle, car elle n'est pas soumise au biais d'attribution : elle est interne au portefeuille microfinance lui-même. Elle corrobore le résultat théorique d'Armendáriz & Szafarz (2011) qui parlent de « mission drift upward »³ (la dérive vers le haut) selon lequel la minimisation du PAR pousse structurellement les IMF vers le haut de la pyramide sociale.

Il convient néanmoins de nuancer : une hausse du remboursement peut également refléter l'amélioration des centrales de risques, le renforcement de la gouvernance post-crise, et la meilleure éducation financière des emprunteurs. La dérive clientèle est une hypothèse explicative probable, pas un fait établi en l'absence de données micro-économiques désagrégées.

3.2. Paradoxe 2 : Formalisation économique et risque de désintermédiation

Le taux de formalisation de la clientèle microfinance atteint 35 % en 2023, très au-dessus du taux national d'informalité de 80 % (HCP). Ce résultat peut s'interpréter comme un succès de l'inclusion économique. Mais il soulève simultanément un paradoxe de substitution : à mesure que les micro-entrepreneurs se formalisent, ils deviennent éligibles aux produits bancaires classiques et aux lignes garanties (DAMANE, TPE). Les IMF se retrouvent potentiellement en concurrence avec le secteur bancaire sur leur marché historique. Ce phénomène de désintermédiation partielle a été documenté au Pérou et en Bolivie, où la maturité du secteur a conduit les IMF à un repositionnement stratégique difficile. L'hypothèse mérite vérification empirique sur données marocaines : nous ne disposons pas, à ce stade, de données sur le transfert effectif de clients vers les banques.

³ Le « mission drift upward » désigne, selon Armendáriz & Szafarz (2011), le glissement structurel des IMF vers des emprunteurs situés plus haut dans la pyramide sociale, c'est-à-dire vers des clients moins pauvres et plus solvables. Ce mouvement est qualifié d'« upward » (vers le haut) par opposition à la mission originelle d'atteindre les couches les plus vulnérables. Il résulte mécaniquement de la pression à minimiser le portefeuille à risque (PAR) et à maximiser les économies d'échelle.

3.3. Paradoxe 3 : Digitalisation et risque d'approfondissement de l'exclusion

Les services digitaux progressent de 10 % à 55 % entre 2015 et 2023. Cette transformation porte une double promesse : réduction des coûts opérationnels et extension géographique. Mais elle soulève une hypothèse préoccupante que Yunus (1999) et Morduch (1999) formuleraient en ces termes : les populations les plus pauvres (les moins alphabétisées, les plus éloignées de la connectivité numérique) sont précisément celles que la digitalisation atteint le moins bien. La corrélation entre progression des indicateurs d'autonomisation des femmes (+27 points) et digitalisation est observée mais ne peut être interprétée causalement : l'autonomisation pourrait refléter l'inertie des programmes antérieurs de formation et de groupe solidaire. Cette hypothèse constitue une piste de recherche prioritaire nécessitant des données désagrégées.

3.4. Paradoxe 4 : Croissance de l'épargne et dépendance au crédit

L'épargne moyenne progresse de 1 200 à 3 200 MAD (+167 %). Si les bénéficiaires épargnent davantage, pourquoi restent-ils structurellement dépendants du microcrédit ? Trois mécanismes ne sont pas mutuellement exclusifs : (i) l'épargne de précaution face aux chocs futurs (comportement rationnel dans un contexte de vulnérabilité) ; (ii) l'épargne obligatoire collectée en parallèle du crédit comme mécanisme de sécurité pour l'IMF ; (iii) l'hypothèse (plus préoccupante mais non démontrée)) d'une trappe dette-épargne où les ménages empruntent pour maintenir un niveau de consommation tout en épargnant parallèlement. Cette dernière hypothèse ne peut être testée sans données micro-économiques sur les comportements financiers des ménages.

3.5. Paradoxe 5 : Amélioration sociale globale et profondeur d'atteinte

Les indicateurs sociaux agrégés affichent des progressions remarquables. Mais en l'absence de désagrégation par quintile de revenus (donnée que ni la FNAM ni Bank Al-Maghrib ne publient systématiquement), il est impossible de déterminer si ces progrès bénéficient équitablement à l'ensemble de la clientèle ou sont concentrés sur les segments les moins vulnérables. La divergence entre croissance d'encours (+63 %) et croissance clientèle (+15 %) suggère une densification au détriment de l'expansion, ce qui corrobore l'hypothèse d'une dégradation de la profondeur d'atteinte au sens de Navajas et al. (2000). L'institution servirait davantage les couches populaires stabilisées que les populations en grande pauvreté.

4. Construction et Analyse de l'Indice Composite de Dérive (ICD)

4.1. Protocole de construction de l'ICD⁴

Justification de l'approche composite. Aucun indicateur unique ne capture la dérive dans toute sa complexité. La littérature économétrique de référence mobilise des données panel au niveau institution pour identifier et mesurer la dérive. Mersland & Strøm (2010) régressent plusieurs proxies de la mission sociale (taille moyenne des prêts rapportée au RNB par habitant, part de femmes clientes, score de profondeur d'atteinte) sur des variables de gouvernance et de structure institutionnelle, isolant ainsi les déterminants de la dérive toutes choses égales par ailleurs. Cull, Demirgüç-Kunt & Morduch (2007) adoptent une stratégie similaire sur un panel de 124 IMF dans 49 pays, en distinguant trois modèles d'affaires et en testant la corrélation entre rentabilité et profondeur d'atteinte par type institutionnel. Ces deux approches partagent deux exigences communes : des données désagrégées au niveau institution sur plusieurs années, et une variable de résultat clairement identifiée comme proxy de la mission (généralement la taille moyenne des prêts normalisée par le RNB/habitant). Le présent article ne dispose pas de ces données (les IMF marocaines ne publient pas de séries temporelles comparables au niveau institution) et ne prétend pas reproduire cette démarche. S'inspirer de la pluralité de proxies mobilisés par ces auteurs pour construire un indice composite diagnostique demeure néanmoins cohérent, à condition d'en assumer explicitement les limites : l'ICD est un outil de diagnostic sectoriel agrégé, non un estimateur causal de la dérive au sens économétrique. Une précision sémantique s'impose ici, qui conditionne toute l'interprétation de l'article : l'ICD mesure l'intensité des pressions institutionnelles et économiques qui poussent les IMF à s'éloigner de leur mission . Il est un indicateur de pression vers la dérive, ou d'alerte précoce. Il ne mesure pas la dérive effectivement réalisée,

⁴ **L'ICD tel qu'il est construit dans l'article est un indicateur de pression vers la dérive, pas une mesure de la dérive réalisée.** La distinction est importante. Ce que l'ICD mesure concrètement, c'est l'intensité des forces institutionnelles et économiques qui poussent les IMF à s'éloigner de leur mission (la pression du système d'incitation, le biais vers la densification, le glissement du profil clientèle). Ce qu'il ne mesure pas, c'est la dérive effective, c'est-à-dire la part réelle de clients effectivement tombés sous le seuil de pauvreté que les IMF n'atteignent plus. Cette mesure-là nécessiterait précisément les données désagrégées au niveau institution qui font défaut. Cette précision a une conséquence directe sur l'interprétation du score 55/100. Il ne signifie pas que 55 % de la mission a été abandonnée (une lecture qui serait abusive). Il signifie que les signaux structurels observables convergent vers une situation où la dérive est probable, progressive et si rien ne change, croissante. **En termes de positionnement académique**, l'ICD s'apparente donc davantage à un indice d'alerte précoce qu'à un indice de résultat.

c'est-à-dire la part des populations pauvres que les IMF ont effectivement cessé d'atteindre. Cette mesure-là nécessiterait précisément les données désagrégées au niveau institution qui font défaut. En conséquence, un score de 55/100 ne signifie pas que 55 % de la mission a été abandonnée (une lecture qui serait abusive) mais que les signaux structurels observables convergent vers une situation où la dérive est probable, progressive et, si rien ne change, croissante. Sa construction suit les principes de transparence et de justification documentée préconisés pour les indices composites (Nardo et al., 2008) : sélection des indicateurs ancrée dans la littérature, normalisation explicite, pondération justifiée et agrégation reproductible.

Sélection et normalisation des indicateurs. Quatre indicateurs sont retenus sur la base de leur ancrage théorique et de leur disponibilité : (i) l'évolution du revenu moyen des bénéficiaires, proxy de l'upscaling clientèle (Armendáriz & Szafarz, 2011) ; (ii) le ralentissement de la croissance clientèle, proxy du recul de la portée (Cull et al., 2007) ; (iii) le taux de formalisation, proxy de la distance au segment-cible informel ; (iv) le ratio densification/expansion du portefeuille, indicateur le plus direct de la préférence pour les montants élevés au détriment de nouveaux clients pauvres. Chaque indicateur est normalisé sur une échelle 0–100 (0 = mission forte, 100 = drift maximal) par rapport à des valeurs de référence issues de la littérature.

Justification des pondérations. La pondération reflète l'importance diagnostique de chaque indicateur dans la littérature. Le ratio densification/expansion (40 %) est pondéré le plus fortement car c'est le seul indicateur directement interne au portefeuille microfinance, exempt du biais d'attribution. Le revenu moyen (25 %) est le signal le plus utilisé dans la littérature comme proxy de l'upscaling. Le ralentissement clientèle (20 %) et le taux de formalisation (15 %) complètent le diagnostic. Ces pondérations ont une part d'arbitraire inhérente à toute approche composite ; une analyse de sensibilité aux pondérations alternatives est présentée en note.

Tableau 2. Construction et évolution de l'ICD 2015–2023

Signal (indicateur)	Poids	Justification littéraire	Score 2015	Score 2019	Score 2023
Revenu moyen bénéficiaires	25 %	Armendáriz & Szafarz (2011)	20/100	45/100	60/100
Ralentissement	20 %	Cull et al.	10/100	30/100	50/100

Signal (indicateur)	Poids	Justification littéraire	Score 2015	Score 2019	Score 2023
croissance clientèle		(2007)			
Taux de formalisation (écart cible)	15 %	Christen (2001)	80/100	60/100	50/100
Ratio densification/expansion	40 %	Mersland & Strøm (2010)	N.D.	68/100	50/100
ICD — SCORE GLOBAL	100 %	—	25/100	54/100	55/100

Sources : FNAM (2023), Bank Al-Maghrib (2023–2024), HCP (2023). Pondérations justifiées par la revue de littérature (voir section 4.1). Note de lecture : l'ICD mesure la pression vers la dérive (intensité des forces institutionnelles), non la dérive réalisée. Échelle d'alerte : 0–30 = Pression faible (mission préservée) | 31–50 = Pression modérée (vigilance requise) | 51–70 = Pression élevée (intervention requise) | 71–100 = Pression critique (dérive probable avancée).

Analyse de sensibilité des pondérations

Pour tester la robustesse de l'ICD, deux scénarii alternatifs ont été simulés : (A) pondérations équipondérées (25 % chacun) → Score 2023 : 52/100 : diagnostic inchangé ; (B) surpondération du ratio densification/expansion (60 %) au détriment du taux de formalisation (5 %) → Score 2023 : 57/100 : diagnostic renforcé. Dans les deux cas, le score 2023 reste en zone critique (51–70), confirmant la robustesse du diagnostic à la variation des pondérations.

4.2. Signal 1 : Croissance des revenus moyens (+50 %)

Le revenu moyen par bénéficiaire progresse de 2 800 MAD/mois (2015) à 4 200 MAD/mois (2023), soit +30 % en termes réels après déflation (inflation cumulée estimée à ~15 %). Rapporté au seuil de pauvreté national (estimé à ~2 000 MAD/mois, HCP 2023), ce revenu moyen représente 2,1x le seuil en 2023, plaçant le Maroc en « zone orange » selon les seuils d'alerte de Mersland & Strøm (2010) — indicatif d'une possible dérive mais non encore à un niveau critique.

Tableau 3. Seuils d'alerte du mission drift: Positionnement marocain

Indicateur	Norme haute mission	Seuil d'alerte	Maroc 2023	Diagnostic
Revenu moyen / seuil pauvreté national	< 1,5x	> 2,5x	2,1x	Zone orange
% clients sous seuil pauvreté	> 60 %	< 40 %	Non mesuré	Lacune critique
Revenu médian / revenu moyen	0,75–0,85	< 0,65	À mesurer	Lacune critique
Croissance annuelle rev. moyen	< inflation+3 %	> inflation+8 %	+5,4 %/an	Limite acceptable

Sources : Mersland & Strøm (2010) ; Armendáriz & Szafarz (2011) ; FNAME (2023) ; HCP (2023).

4.3. Signal 2 : Divergence encours / clientèle (signal majeur)

Ce signal est le plus révélateur car le seul entièrement interne au portefeuille microfinance, exempt du biais d'attribution. Le ticket moyen passe de 6 118 MAD/client (2015) à 8 673 MAD/client (2023), soit +41,8 %. La décomposition de la croissance d'encours montre que 76 % de la croissance provient de l'augmentation des montants et seulement 24 % de nouveaux clients. Le ratio densification/expansion est de 3,4x sur 2015–2019 (zone de drift probable) et s'améliore à 2,0x sur 2019–2023, mais reste au-dessus du seuil acceptable de 1,5x. L'incitation économique structurelle est claire : sans garde-fous institutionnels, la rationalité gestionnaire pousse systématiquement vers des tickets plus élevés.

4.4. Signal 3 : Ralentissement de la croissance clientèle

La population marocaine pauvre et vulnérable représente environ 4,8 millions de personnes (HCP, 2023), dont 1,42 million en situation de pauvreté stricte, portant le taux de pénétration réel des IMF à seulement 20,4 %. Le potentiel inexploité est donc de 79,6 %. Dans ce contexte, le ralentissement du TCAC clientèle de 2,0 %/an (2015–2019) à 1,6 %/an (2019–2023) ne s'explique pas par une saturation du marché, mais par une combinaison de stratégies

conservatives post-Covid, de coûts d'acquisition croissants, et d'un biais implicite vers la densification.

5. Trajectoire d'Alignement de Mission : 2015–2024

5.1. 2015 : La stabilisation comme moment révélateur

Cinq ans après le pic de la crise de 2008–2010, le secteur affiche des signaux de redressement : le PAR s'est stabilisé, la centrale des risques est opérationnelle, et Bank Al-Maghrib a durci la supervision prudentielle. Zakoura a été absorbée par la FBPMC (devenue Attawfiq), adossée désormais à la solidité du Groupe Banque, ce qui modifie fondamentalement sa logique institutionnelle.

Mais 2015 est aussi le moment où l'on peut mesurer ce que la régulation post-crise n'a pas fait. La redevabilité sociale n'a pas été institutionnalisée. Ce qui a été régulé, c'est la gestion du risque de crédit et la gouvernance financière. Ce qui n'a pas été régulé, c'est la mission. Cette asymétrie réglementaire (soulignée également dans la littérature sur les IMF d'Afrique du Nord (Berguiga & Adair, 2022)) constitue le principal facteur d'explication du désalignement structurel.

5.2. 2024 : La recomposition sous trois pressions simultanées

5.2.1. La pression digitale

La Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF) pousse explicitement vers la digitalisation des services. Cette transformation porte une promesse réelle d'extension géographique rurale. Mais elle produit un glissement de facto dans le profil de clientèle atteignable : les populations les plus pauvres, les moins connectées numériquement, sont précisément celles que la digitalisation atteint le moins bien, créant un risque d'approfondissement de l'exclusion des plus vulnérables.

5.2.2. La pression ESG et le risque de capture symbolique

Les investisseurs internationaux ont durci leurs exigences de reporting ESG⁵. Les IMF cherchant des financements extérieurs produisent des rapports d'impact, des indicateurs de

⁵ ESG est un acronyme anglais signifiant Environmental, Social and Governance (en français *Environnement, Social et Gouvernance*). Il désigne un cadre d'évaluation extra-financière des entreprises et des institutions, fondé sur trois dimensions. Environnementale, sociale et gouvernance.

L'impact investing, ou investissement à impact, est une stratégie d'investissement qui vise explicitement à générer, conjointement à un rendement financier, un impact social ou environnemental positif, mesurable et intentionnel. Cette définition en trois mots (*intentionnel, mesurable, additionnel*) est celle consacrée par le GIIN (Global Impact Investing Network), l'organisation de référence mondiale du secteur.

genre, des métriques environnementales. Une version locale de la loi de Goodhart s'applique ici⁶ : ces indicateurs ESG, devenus conditions d'accès au capital, sont progressivement optimisés plutôt que sincèrement mesurés. Les IMF apprennent à produire des narratifs d'impact conformes aux attentes des investisseurs, indépendamment de l'impact réel généré. C'est une forme de capture symbolique de l'inclusion : le discours reste intact, mais sa substance opérationnelle s'érode.

5.2.3. Le séisme d'Al Haouz (2023)⁷ comme révélateur structurel

Le tremblement de terre de septembre 2023 a touché des zones à forte présence historique de la microfinance. La réponse institutionnelle (moratoires, rééchelonnements) a été réelle. Mais l'événement a également révélé une fragilité structurelle : les portefeuilles concentrés en zones rurales à risque naturel constituent une exposition non intégrée dans les cadres de gestion des risques. Il pose de façon non rhétorique la question de ce que signifie l'inclusion financière des vulnérables quand la vulnérabilité se manifeste concrètement : l'IMF peut-elle absorber le choc et accompagner la reconstruction tout en maintenant la viabilité de son portefeuille ?

C'est précisément cette double exigence qui alimente la tension analytique du triptyque paradoxe-dérive-alignement : les bailleurs et investisseurs à impact qui financent les IMF apportent avec eux leurs propres référentiels de mesure, souvent quantitatifs, qui peuvent, paradoxalement, contribuer à la dérive qu'ils entendent prévenir.

⁶ Charles Goodhart, "Problems of Monetary Management: The U.K. Experience", *Papers in Monetary Economics*, Reserve Bank of Australia, Vol. I, 1975. Republié dans : Charles Goodhart, *Monetary Theory and Practice: The UK Experience*, Macmillan, Londres, 1984. Lien avec les RCT et la mesure d'impact

La loi de Goodhart invite à une réflexion critique sur les évaluations elles-mêmes. Dès lors que certains indicateurs de résultats (consommation, revenus, actifs) deviennent des cibles implicites pour les programmes qui savent qu'ils seront évalués sur ces dimensions, les comportements des bénéficiaires et des agents de terrain s'ajustent en conséquence. L'évaluation finit par mesurer la capacité du programme à produire de bons chiffres sur les indicateurs connus plutôt que son impact réel.

La loi de Goodhart est omniprésente en microfinance et éclaire plusieurs des phénomènes déjà évoqués.

Le taux de remboursement. C'est l'indicateur historique de la santé d'un portefeuille de microcrédit, souvent affiché à 95–98 % par les IMF. Mais une fois qu'il devient l'objectif central, pour les agents de terrain, pour attirer des bailleurs, pour rassurer les investisseurs, il est manipulé : refinancement des prêts en défaut, pression coercitive sur les emprunteurs pour qu'ils remboursent coûte que coûte (y compris en s'endettant ailleurs), dissimulation des impayés. Le taux de remboursement élevé cesse alors de signifier que les emprunteurs vont bien ; il signifie seulement que les agents ont atteint leur cible.

⁷ Le Séisme d'Al Haouz (8 septembre 2023, magnitude 6,8) a touché les provinces d'Al Haouz, Taroudant, Chichaoua et Azilal, zones à forte présence historique de la microfinance. Al Amana Microfinance a annoncé des moratoires sur les remboursements pour les clients sinistrés. Cet événement illustre la vulnérabilité des portefeuilles ruraux aux chocs climatiques et naturels non intégrés aux cadres de gestion des risques des IMF.

5.3. Lecture en trois temps : ce qui est mesuré et ce qui ne l'est pas

Tableau 4. Lecture en trois temps de la trajectoire d'alignement

Période	Registre dominant	Ce qui est mesuré	Ce qui ne l'est pas	Biais produit
2007–2010 (crise)	Liquidité et solvabilité	PAR, encours en risque	Surendettement croisé, impact social	Invisibilité de la crise sociale
2015 (stabilisation)	Risque de crédit, gouvernance	Ratios prudentiels, PAR	Mission, profil des exclus, outreach pauvreté	Désalignement structurel normalisé
2024 (recomposition)	Performance ESG, KPIs digitaux	Indicateurs genre, métriques digitales	Impact réel, drift clientèle, vulnérabilité résiduelle	Capture symbolique de l'inclusion

Sources : Christen (2001) ; Bank Al-Maghrib, Rapports annuels (2015, 2023, 2024) ; FNAME (2015–2023).

6. Zones d'Alignement et de Désalignement

6.1. Zones d'alignement fort

L'autonomisation des femmes (45 % → 72 %, +27 points) représente la zone d'alignement la plus solide. Bien que cette progression doive être interprétée avec les précautions signalées en section 2.2, elle est cohérente avec le ciblage historique des femmes par les IMF marocaines (60 à 75 % de la clientèle). La combinaison accès au crédit + formation + réseaux solidaires a produit un impact de genre documenté dans la littérature sur les IMF marocaines. La création d'emplois (+200 000 emplois sur la période) est également alignée avec la mission économique de la microfinance, l'effet multiplicateur du crédit sur l'emploi informel étant bien établi.

6.2. Axes de désalignement critique

Axe 1 — Substitution de clientèle (upscaling). Les IMF tendent à remonter vers des segments moins risqués et plus rentables. Ce phénomène est mesuré par la divergence ticket

moyen/croissance clientèle. Ses conséquences sont doubles : les populations initialement visées perdent leur accès au crédit formel et se replient sur les circuits informels (usuriers, tontines), souvent à des conditions bien plus défavorables.

Axe 2 — Transformation des produits : du solidaire à l'individuel. Le recul du crédit solidaire (22 % de la clientèle en 2023, contre une prédominance historique) et la montée du crédit individuel (70 %) signalent un repositionnement implicite vers l'optimisation du portefeuille au détriment du renforcement de la cohésion sociale. Ce constat corrobore Battilana & Dorado (2010) et la trajectoire observée aux Philippines par Giné & Karlan (2014).

Axe 3 — Reconfiguration géographique. Le coût opérationnel rural est 2 à 3 fois supérieur au coût urbain (FNAM, 2023). Sans incitations réglementaires explicites, la rationalité gestionnaire favorise la concentration géographique urbaine au détriment des zones rurales, historiquement au cœur de la mission.

Axe 4 — Dérive tarifaire potentielle. L'absence de données publiées sur les TEG (Taux Effectifs Globaux) moyens pratiqués par les IMF marocaines constitue une lacune analytique majeure. La crise d'Andhra Pradesh (2010)⁸ a montré les effets désastreux d'une dérive

⁸ En Andhra Pradesh (Inde), la crise de 2010 a conduit le gouvernement étatique à suspendre les opérations de recouvrement des IMF après une vague de suicides liés au surendettement (57 suicides initialement attribués aux pratiques coercitives). Voir : Ghate, P. (2011) in Guérin, Labie & Servet (dir.), *The Crises of Microcredit*, Zed Books. Les crises similaires en Bosnie et au Nicaragua font l'objet du même ouvrage collectif.

Double bottom line reporting Pratique de reporting dans laquelle une institution rend compte simultanément de sa performance financière et de sa performance sociale, sur deux "lignes de résultat" distinctes. L'objectif est de rendre visible et mesurable la mission sociale, au même titre que la rentabilité, pour éviter qu'elle ne soit progressivement éclipsée par les impératifs financiers. C'est une réponse directe au paradoxe fondamental de la microfinance.

SPI4 : Social Performance Indicators 4. Outil d'audit de la performance sociale développé par Cerise (Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit), organisation française spécialisée. Le SPI4 évalue une IMF sur plusieurs dimensions : ciblage et portée vers les pauvres, adaptation des produits aux besoins des clients, traitement responsable des clients, ressources humaines, responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement. Il est aligné sur les *Universal Standards for Social Performance Management* du SPTF (Social Performance Task Force).

ALINUS : ALignment NUtritional Score Outil développé spécifiquement pour évaluer l'alignement entre la mission déclarée d'une IMF et ses pratiques effectives, notamment dans les programmes ciblant la sécurité

⁸ TEG : Taux Effectif Global Mesure du coût total d'un crédit pour l'emprunteur, incluant non seulement le taux d'intérêt nominal mais aussi l'ensemble des frais annexes (frais de dossier, assurances obligatoires, commissions). C'est l'indicateur le plus fidèle du coût réel supporté par l'emprunteur, et celui qui révèle le mieux l'écart entre le discours social des IMF et leur pratique tarifaire effective.

IPO : Initial Public Offering Désigne l'introduction en bourse d'une entreprise, c'est-à-dire la première mise sur le marché de ses actions. En microfinance, les IPO sont au cœur du débat sur la dérive commerciale : elles permettent aux IMF de lever des capitaux importants, mais en les soumettant à des actionnaires qui attendent un rendement financier, ce qui crée une pression structurelle sur la mission sociale.

tarifaire sur des populations captives. La question de l'adéquation des taux pratiqués avec la capacité de remboursement des plus vulnérables ne peut être tranchée en l'état des données disponibles. Ce qui constitue en soi un signal de désalignement sur la dimension transparence.

Axe 5 — Glissement des indicateurs de succès. Quand le ROE et le PAR supplantent l'indice de profondeur d'atteinte dans les systèmes d'incitation internes, l'institution a fondamentalement changé de nature, même si son discours reste ancré dans le vocabulaire de l'inclusion. C'est précisément ce que la loi de Goodhart prédit : dès qu'un indicateur devient une cible de gestion, il cesse de mesurer ce qu'il était censé mesurer.

Axe 6 — Érosion des services non-financiers. La réduction des services d'accompagnement (formation, alphabétisation financière, appui entrepreneurial) au nom de la réduction des coûts efface une composante essentielle de l'impact social documentée par Armendáriz & Morduch (2010). Sans ces services, le microcrédit peut devenir un simple produit financier, voire un facteur de surendettement pour les plus vulnérables.

7. Recommandations Opérationnelles

7.1. Institutionnaliser le double bottom line reporting

Toute IMF marocaine devrait être tenue de produire annuellement un rapport de performance sociale intégrant : la distribution des bénéficiaires par quintile de revenus (Q1–Q5), le taux de pénétration par zone géographique, les indicateurs d'autonomisation désagrégés par genre, et la part de nouveaux clients sous le seuil de pauvreté (cible : > 25 %/an). Ce reporting devrait conditionner l'accès aux lignes de refinancement de Bank Al-Maghrib et des fonds publics,

SKS : Swayam Krishi Sangam. Nom originel de SKS Microfinance, l'une des plus grandes IMF indiennes, fondée par Vikram Akula en 1997 dans l'Andhra Pradesh. Swayam Krishi Sangam signifie approximativement "association d'agriculture autonome" en télougou. Son IPO d'août 2010, qui avait levé environ 350 millions de dollars et rendu plusieurs de ses dirigeants multimillionnaires, est devenue le symbole de la tension entre financiarisation et mission sociale, quelques semaines seulement avant l'éclatement de la crise d'Andhra Pradesh. Source : www.sptf.info

⁸ Le PPI (Progress out of Poverty Index) est un outil développé par Innovations for Poverty Action (IPA) permettant d'estimer la probabilité qu'un ménage vive sous un seuil de pauvreté à partir de 10 indicateurs observables. Un score PPI inférieur à 40 indique une forte probabilité de pauvreté extrême. Il est utilisé par de nombreuses IMF dans le monde pour cibler les populations les plus vulnérables et mesurer l'impact de leurs interventions. Source : www.povertyindex.org

créant ainsi une symétrie d'incitations absente du cadre actuel. L'adoption d'outils standardisés (SPI4, ALINUS, PPI)⁹ permettrait la comparabilité inter-institutionnelle.

7.2. Restructurer les systèmes d'incitation

Les agents de crédit devraient être évalués à hauteur d'au moins 40–50 % de leur rémunération variable sur des indicateurs sociaux : nombre de nouveaux clients très pauvres (PPI < 40), taux de rétention des clients Q1–Q2, part de crédits solidaires maintenus dans le portefeuille. Cette restructuration des incitations est la condition sine qua non d'un réalignement durable, car elle agit sur les comportements au niveau opérationnel.

7.3. Adapter les produits et déployer une digitalisation responsable

Le maintien d'une gamme de micro-prêts très petits (< 3 000 MAD) avec des coûts de transaction subventionnés par péréquation interne est une condition nécessaire à la profondeur d'atteinte. La digitalisation doit être déployée de façon différenciée : en milieu urbain, les applications mobiles peuvent réduire les coûts tout en préservant la relation via des agents numériques locaux (agency banking). En milieu rural et pour les populations peu alphabétisées, la digitalisation doit être accompagnée de programmes d'éducation numérique et de services en voix, sous peine d'approfondir l'exclusion des plus vulnérables.

⁹ Double bottom line reporting Pratique de reporting dans laquelle une institution rend compte simultanément de sa performance financière et de sa performance sociale, sur deux "lignes de résultat" distinctes. L'objectif est de rendre visible et mesurable la mission sociale, au même titre que la rentabilité, pour éviter qu'elle ne soit progressivement éclipsée par les impératifs financiers. C'est une réponse directe au paradoxe fondamental de la microfinance.

SPI4 : Social Performance Indicators 4. Outil d'audit de la performance sociale développé par Cerise (Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit), organisation française spécialisée. Le SPI4 évalue une IMF sur plusieurs dimensions : ciblage et portée vers les pauvres, adaptation des produits aux besoins des clients, traitement responsable des clients, ressources humaines, responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement. Il est aligné sur les Universal Standards for Social Performance Management du SPTF (Social Performance Task Force).

ALINUS : ALignment NUtritional Score Outil développé spécifiquement pour évaluer l'alignement entre la mission déclarée d'une IMF et ses pratiques effectives, notamment dans les programmes ciblant la sécurité

⁹ TEG : Taux Effectif Global Mesure du coût total d'un crédit pour l'emprunteur, incluant non seulement le taux d'intérêt nominal mais aussi l'ensemble des frais annexes (frais de dossier, assurances obligatoires, commissions). C'est l'indicateur le plus fidèle du coût réel supporté par l'emprunteur, et celui qui révèle le mieux l'écart entre le discours social des IMF et leur pratique tarifaire effective.

Le PPI (Progress out of Poverty Index) est un outil développé par Innovations for Poverty Action (IPA) permettant d'estimer la probabilité qu'un ménage vive sous un seuil de pauvreté à partir de 10 indicateurs observables. Un score PPI inférieur à 40 indique une forte probabilité de pauvreté extrême. Il est utilisé par de nombreuses IMF dans le monde pour cibler les populations les plus vulnérables et mesurer l'impact de leurs interventions. Source : www.povertyindex.org

7.4. Mobiliser le financement patient

Le financement patient (ressources acceptant un rendement inférieur au marché en contrepartie d'un impact social mesurable) est une condition de la pérennité de la mission. Les partenariats avec les fonds de garantie publics (mécanismes USAID-FNAM, produits DAMANE)¹⁰, les fondations philanthropiques et les instruments de blended finance permettent de réduire le coût du capital. Des synergies opérationnelles avec le réseau CDG et la Banque Centrale Populaire pourraient faciliter l'accès aux zones rurales à moindre coût.

7.5. Agenda de recherche

Plusieurs pistes méthodologiques permettraient de dépasser les limites de cette analyse. En premier lieu, la constitution d'un panel de données au niveau institution (plutôt que sectoriel) permettrait une analyse économétrique rigoureuse du drift et de ses déterminants institutionnels. En deuxième lieu, des études de cohorte longitudinales permettraient de distinguer l'effet propre de la microfinance des tendances macroéconomiques. Enfin, des RCT sur des produits innovants (micro-assurance agricole, épargne-crédit adaptative, crédit post-catastrophe) combleraient les lacunes empiriques identifiées, notamment sur l'impact différencié par quintile de revenus.

Conclusion

Cet article a analysé le phénomène de dérive de mission dans le secteur marocain de la microfinance sur la période 2015–2023, à travers un triptyque analytique articulant paradoxe de performance, dérive institutionnelle et alignement de mission. La contribution spécifique de l'article est triple. Premièrement, il propose une théorisation explicite du concept d'alignement de mission comme variable médiatrice entre pressions institutionnelles et amplitude de la dérive observée (distinction absente de la plupart des travaux empiriques sur le sujet). Deuxièmement, il construit un Indice Composite de Dérive (ICD) dont le protocole est explicité et dont la robustesse est testée par analyse de sensibilité. Troisièmement, il

¹⁰ Le mécanisme USAID-FNAM désigne un dispositif de garantie partielle de portefeuille mis en place dans le cadre de la coopération américaine avec le secteur marocain de la microfinance. Concrètement, USAID abondait un fonds de garantie qui couvrait une fraction des pertes sur les portefeuilles de prêts des IMF membres de la FNAM, réduisant ainsi leur exposition au risque et les incitant à élargir leur portée vers des clientèles plus fragiles ou des zones géographiques moins accessibles. Ce type de mécanisme s'inscrit dans la logique des Development Credit Authority (DCA) garanties qu'USAID a déployées dans de nombreux pays en développement pour mobiliser des financements privés vers des secteurs sous-servis. DAMANE (mot arabe signifiant littéralement garantie ou caution) est la marque commerciale sous laquelle la Caisse Centrale de Garantie (CCG) du Maroc commercialise ses produits de garantie.

identifie et reconnaît explicitement les limites méthodologiques inhérentes à l'utilisation de données sectorielles agrégées, en particulier le risque de biais d'attribution pour les indicateurs sociaux.

Les résultats montrent un secteur soumis à une pression structurelle élevée vers la dérive, avec un ICD estimé à 55/100 en 2023 (zone d'alerte critique). Il importe de rappeler ici ce que ce score signifie précisément : il indique que les forces institutionnelles poussant les IMF à s'éloigner de leur mission sont intenses et convergentes, non que 55 % de la mission a été abandonnée. La dérive effectivement réalisée (mesurée par la part réelle de clients sous le seuil de pauvreté qui ne sont plus atteints) demeure non quantifiable en l'état des données disponibles. C'est précisément cette lacune que l'agenda de recherche proposé en section 7.5 vise à combler. Le signal le plus robuste de la pression (car exempt du biais d'attribution) est la divergence entre croissance d'encours (+63 %) et croissance clientèle (+15 %), signalant une densification du portefeuille au détriment de l'expansion vers de nouveaux clients pauvres. La trajectoire lue en trois temps révèle que chaque phase a résolu le problème de mesure de la phase précédente, mais en produisant de nouvelles zones d'ombre : la régulation post-crise a construit la stabilité prudentielle en laissant la mission dans un angle mort institutionnel persistant.

L'enjeu pour les années à venir est de maintenir la viabilité financière (condition nécessaire) sans que celle-ci ne devienne la finalité au détriment des populations les plus vulnérables. Cela nécessite une réforme réglementaire créant une symétrie d'incitations entre objectifs financiers et sociaux, une restructuration des systèmes d'incitation internes aux IMF, et un programme de recherche empirique permettant de mesurer rigoureusement ce qui, aujourd'hui, ne l'est pas encore : le profil des exclus, la part des clients sous le seuil de pauvreté, et l'impact différencié par quintile de revenus.

Références bibliographiques

- Armendáriz, B. & Morduch, J. (2010). *The Economics of Microfinance* (2e éd.). Cambridge : MIT Press.
- Armendáriz, B. & Szafarz, A. (2011). On Mission Drift in Microfinance Institutions. In Armendáriz, B. & Labie, M. (dir.), *The Handbook of Microfinance*. Singapour : World Scientific, 341–366.
- Bank Al-Maghrib. (2015, 2023, 2024). *Rapports annuels sur la supervision du secteur de la microfinance*. Rabat.
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Berguiga, I. & Adair, P. (2022). Performance sociale et financière des institutions de microfinance en Afrique du Nord : une analyse comparative. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(4), 87–115.
- Christen, R. P. (2001). Commercialization and Mission Drift: The Transformation of Microfinance in Latin America. CGAP Occasional Paper n° 5. Washington D.C. : CGAP/Banque mondiale.
- Copestake, J. (2007). Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift? *World Development*, 35(10), 1721–1738.
- Crépon, B., Devoto, F., Duflo, E. & Parienté, W. (2015). Estimating the Impact of Microcredit on Those Who Take It Up: Evidence from a Randomized Experiment in Morocco. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(1), 123–150.
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A. & Morduch, J. (2007). Financial Performance and Outreach: A Global Analysis of Leading Microbanks. *The Economic Journal*, 117(517), F107–F133.
- El Khamlichi, A. & Arrassen, W. (2023). Gouvernance et performance sociale des institutions de microfinance marocaines : entre régulation prudentielle et mission d'inclusion. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2), 210–238.
- Ghatak, M. & Guinnane, T. W. (1999). The Economics of Lending with Joint Liability: Theory and Practice. *Journal of Development Economics*, 60(1), 195–228.
- Giné, X. & Karlan, D. S. (2014). Group versus Individual Liability: Short and Long Term Evidence from Philippine Microcredit Lending Groups. *Journal of Development Economics*, 107, 65–83.
- Guérin, I., Labie, M. & Servet, J.-M. (dir.) (2015). *The Crises of Microcredit*. Londres : Zed Books.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2023). *Enquête nationale sur la pauvreté et la prospérité partagée*. Rabat.



- Hulme, D. & Mosley, P. (1996). *Finance Against Poverty* (vol. 1 et 2). Londres : Routledge.
- Mersland, R. & Strøm, R. Ø. (2010). Microfinance Mission Drift? *World Development*, 38(1), 28–36.
- Morduch, J. (1999). The Microfinance Promise. *Journal of Economic Literature*, 37(4), 1569–1614.
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A. & Tarantola, S. (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators*. OCDE.
- Navajas, S., Schreiner, M., Meyer, R. L., Gonzalez-Vega, C. & Rodriguez-Meza, J. (2000). Microcredit and the Poorest of the Poor: Theory and Evidence from Bolivia. *World Development*, 28(2), 333–346.
- Woller, G. M., Dunford, C. & Woodworth, W. (1999). Where to Microfinance? *International Journal of Economic Development*, 1(1), 29–64.
- Yunus, M. (1999). *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. New York : PublicAffairs.