

**Performances  
sociales :**

**Une raison d'être des  
institutions de microfinance...**

**et pourtant encore peu mesurées.**

**Quelques pistes.**

**Cécile Lapenu (CERISE<sup>1</sup>, France), Manfred Zeller (Université de  
Goettingen, Allemagne), Martin Greeley (Institute of Development  
Studies, Grande Bretagne), Renée Chao-Béroff (CIDR, France),  
Koenraad Verhagen (Fondation Argidius, Pays-Bas)**

Cécile Lapenu, Secrétariat technique, CERISE,  
Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit,  
14 passage Dubail, 75010 Paris, France  
cerise@globenet.org

Manfred Zeller, Professeur, University of Goettingen  
Institute of Rural Development,  
Waldweg 26, D-37073 Goettingen, Allemagne  
m.zeller@agr.uni-goettingen.de

Martin Greeley, Chercheur,  
Institute of Development Studies, University of Sussex  
Brighton BN1 9RE, UK  
m.greeley@ids.ac.uk

Renée Chao-Béroff, CIDR  
Centre International de Développement et de Recherche  
BP1, 17 rue de l'Hermitage  
60350 Autrèches, France  
cidr@compuserve.com

Koenraad Verhagen  
Fondation Argidius  
Eikenlaan 34, Hilversum, 1213 SJ Pays-Bas  
k.verhagen@worldonline.nl

---

<sup>1</sup> CERISE : Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit ; les documents en anglais relatifs à l'initiative sur les indicateurs de performances sociales (SPI) peuvent être téléchargés sur le site de CERISE ([www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)) dans la rubrique Thèmes et publications – Impact.

## Résumé Français

Historiquement, la microfinance a rencontré un succès réel comme outil d'inclusion des exclus du système bancaire classique. Dans les années 90, la marche vers la pérennisation des IMF (institutions de microfinance) a focalisé l'attention sur les questions de viabilités financière et institutionnelle. Des outils d'analyse financière ont ainsi été adaptés mais les performances sociales des IMF étaient considérées comme acquises.

Pourtant, à l'heure actuelle, les bailleurs et les investisseurs éthiques demandent aux IMF de rendre des comptes : Quelle est la population réellement touchée? Comment peut-on combiner à la fois les objectifs sociaux et les objectifs de pérennité?, etc. Certaines IMF également ont l'intuition que renforcer les performances sociales peut conduire, sur le moyen terme, à renforcer leurs performances financières.

L'article présente les enjeux de ces mesures, survole certaines des initiatives qui cherchent à identifier des indicateurs, avant de développer l'une d'entre elles, l'initiative sur les indicateurs de performance sociale (SPI). Cette dernière est destinée à pouvoir conduire un audit des performances sociales sur la base d'un questionnaire portant sur quatre dimensions : (1) le ciblage des pauvres et des exclus ; (2) l'adaptation des services et des produits à la clientèle cible ; (3) l'amélioration du capital social et politique des clients; (4) la responsabilité sociale de l'IMF.

## Mots-clés

Microfinance, performance sociale, audit social, évaluation, indicateur, responsabilité sociale, pauvreté, exclusion, pays en développement

## Résumé Anglais

### **Social Performance: A “raison d'être” for Micro finance institutions... and yet, still not much measured. Some initiatives.**

Historically, microfinance has been successful in reaching the population excluded from the classical financial system. In the 90's, efforts have been concentrated towards financial and institutional sustainability of the microfinance institutions (MFIs). Tools to evaluate financial performances have been developed, but the social performances were taken for granted.

However, nowadays, donors and social investors ask the MFIs to justify the fundings : Who are the clients reached ? How to combine social and financial objectives? How to avoid mission drift? etc. Some MFIs themselves have the intuition that reinforcing social performances can lead, on the mid run, to strengthen financial sustainability.

Some initiatives have flourished, trying to identify few indicators that could be used to assess the social process followed by the MFIs.

The paper presents the stakes of these measures, gives an overview of some of the recent initiatives, and develops one of them, the social performance indicators initiative (SPI). This last initiative is aimed at defining a tool for social audit based on a questionnaire divided in four “social dimensions”: (1) outreach of the poor and excluded ; (2) adaptation of the services and products to the target clients ; (3) improvement of social and political capital of the clients; (4) social responsibility of the MFI.

## Key-words:

Microfinance, social performance, social audit, evaluation, indicator, social responsibility, poverty, exclusion, developing countries

**Performances sociales :**  
**Une raison d'être des institutions de microfinance...**  
**et pourtant encore peu mesurées.**

**Quelques pistes.**

Historiquement, la microfinance s'est construite comme outil d'inclusion des exclus du système bancaire classique, offrant des services aux « non-bancables », à ceux qui ne peuvent offrir des garanties physiques ou qui résident dans des zones reculées, enclavées, isolées des services financiers.

Pour répondre à ce souci d'inclusion, les bases de fonctionnement des institutions de microfinance (IMF) ont reposé sur les liens sociaux et la proximité avec les bénéficiaires :

1) La solidarité et la participation : on trouve ces ressorts dans le fonctionnement des groupes de caution solidaire ; dans les systèmes coopératifs, chacun est membre et participe à la gestion de l'institution ; au sein des banques villageoises, l'ensemble du village est partie-prenante et responsable du bon fonctionnement de la caisse pour le bien du village, etc.

2) Des services pour les exclus : les services ont été pensés et adaptés pour les besoins d'une population marginalisée économiquement ou socialement (petites sommes, remboursements réguliers, ciblage des activités des ménages pauvres, contacts directs avec des agents de crédits locaux, etc.).

3) Les services reposent sur la proximité avec les bénéficiaires : proximité géographique avec le développement d'agences rurales ou les services des « banquiers ambulants » qui se déplacent vers les clients ; proximité sociale dans la recherche d'une réduction des barrières entre les clients et l'institution (agents locaux, services adaptés au contexte culturel et religieux, etc.) ; proximité temporelle se traduisant par des contacts fréquents entre l'institution et ses clients par des remboursements réguliers ou de fréquentes séances de formation et d'échanges. La proximité accroît la confiance, réduit les asymétries d'information et atténue les barrières sociales entre les clients et l'institution (Servet, 1996).

Sur ces principes, la microfinance a rencontré un succès réel et beaucoup des projets et des initiatives, expérimentés dans de nombreux pays, ont gagné en puissance. La phase de croissance et la multiplication des expérimentations ont apporté la preuve qu'on pouvait servir les « non-bancables ». Les IMF ont alors le plus souvent affiché leur mission de lutter contre la pauvreté, d'insérer les exclus dans les rouages de l'activité économique et de leur rendre leur dignité. Cependant, les performances sociales étaient considérées comme acquises, comme intrinsèques au mode de fonctionnement des IMF. A ce stade, la question de l'impact (surtout économique) sur les bénéficiaires s'est posé, essentiellement sous la forme « Combien rapporte un dollar prêté en revenu supplémentaire pour le bénéficiaire? ». Mais les problèmes méthodologiques rencontrés dans la mesure de l'impact ont fait évoluer les analyses de la mesure et de la preuve de l'impact (« *prove* ») à celle, plus pragmatique et plus

concrète, de l'amélioration (« *improve* ») et de l'adaptation des services à la population cible.

La période de la consolidation et la marche vers la pérennisation des IMF ont focalisé l'attention sur les questions de viabilité financière et de viabilité institutionnelle. Des outils d'analyse financière ont été adaptés et conçus pour suivre les performances économiques et financières des IMF : la série des outils techniques du Consultative Group to Assist the Poor (CGAP<sup>2</sup>) porte ainsi sur le système d'information et de gestion, la planification opérationnelle et la modélisation financière, ou encore, l'audit externe des IMF. Des indicateurs de performance financière ont été harmonisés pour les IMF (Micro-Rate et Inter-American Development Bank, 2003) pour améliorer le suivi et la transparence financière.

Pourtant, à l'heure actuelle, les objectifs sociaux des IMF sont souvent questionnés au niveau international : Quelle est la population réellement touchée par les IMF ? Comment peut-on combiner à la fois les objectifs sociaux et les objectifs de pérennité des IMF<sup>3</sup> ? Quels sont les risques de dérive de la mission initiale ? Quelle est l'implication des IMF dans la réalisation des objectifs du Millénaire affichés par les Nations Unies ?

Les investisseurs (bailleurs de fonds et investisseurs éthiques) demandent aux IMF de rendre des comptes<sup>4</sup>. Certaines IMF également ont l'intuition que soutenir les performances sociales peut conduire, sur le moyen terme, à renforcer la solidité et les performances financières de l'institution.

Ainsi, un certain nombre d'initiatives voient le jour, cherchant à identifier quelques indicateurs qui traduiraient la démarche sociale des IMF.

L'article présente les enjeux de la mesure des performances sociales, survole certaines de ces initiatives, avant de développer l'une d'entre elles, l'initiative sur les indicateurs de performance sociale (SPI) destinée à pouvoir conduire auprès d'un large nombre d'institutions de microfinance un audit de leurs performances sociales.

## **PERFORMANCES SOCIALES : QUELLE APPROCHE POUR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ?**

### **Définition des performances sociales**

Le fonctionnement d'une organisation suit une chaîne logique entre intention - actions - effet. On définit les performances d'une institution comme les résultats obtenus à chaque maillon de la chaîne :

#### Résultat

---

<sup>2</sup> voir site du CGAP, [www.cgap.org](http://www.cgap.org)

<sup>3</sup> Voir, par exemple, le livre de Zeller et Meyer (2002) sur le « triangle » de la microfinance : ciblage des pauvres, viabilité financière et impact social.

<sup>4</sup> Aux Etats-Unis, depuis l'an 2000 déjà, le gouvernement, en signant le « Microenterprise for Self Reliance Act », a demandé à ce que 50% des ressources allouées à la microentreprise à travers les fonds de l'USAID (United States Agency for International Development) soient ciblées sur les entrepreneurs très pauvres. Jusque-là, l'indicateur utilisé était la taille moyenne des prêts (\$1,000 ou moins en Europe et au Moyen-Orient, \$400 ou moins en Amérique latine et \$300 ou moins dans le reste du monde).

En juin 2002, le renouvellement de l'acte a précisé que l'USAID, en consultation avec les institutions de microfinance et d'autres organisations, devait développer au moins deux méthodes qui puissent mesurer le niveau de pauvreté des clients des IMF financées par l'USAID. Ces méthodes doivent être appliquées au 1er octobre 2005 afin d'assurer que les IMF ciblent au moins 50% des très pauvres, définis comme ceux qui vivent avec moins d'un dollar par jour ou qui sont parmi les ménages situés à moins de la moitié du seuil de pauvreté national.

## Impact « Outcome »

Processus  
Action  
« Output »

Intention  
Objectifs  
Principes

Performances économiques et sociales

Les performances correspondent aux possibilités optimales de l'organisation, aux résultats obtenus en termes de définition de principes, d'actions et d'impact.

Ainsi, différentes options peuvent être choisies pour mesurer les performances, selon un processus d'évaluation qui gagne en complexité à chaque option :

1. Evaluer les principes et les intentions ;
2. Analyser les processus et évaluer les actions ;
3. Comprendre les relations entre les principes et les actions (en vérifiant que l'organisation se donne les moyens d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, mais sans nécessairement arrêter une norme pour ce que devrait être la mission sociale) ;
4. Vérifier que les principes, les actions et les résultats se rapprochent de normes sociales déterminées antérieurement ;
5. Mesurer l'impact, c'est-à-dire, dans le cas des IMF, les changements survenus chez les clients (et les non-clients) du fait de l'activité de l'IMF.

Les performances sociales d'une organisation par rapport aux performances économiques et financières prennent en compte la nature des relations internes entre ses employés et des relations qu'elle entretient avec ses clients et avec les autres acteurs avec qui elle inter-agit. Plus globalement, on peut entendre par performance sociale les effets de l'institution sur les conditions sociales de ses clients : effet sur le niveau de vie (pauvreté), logement, santé, éducation, etc.

	Dimension sociale	Dimension économique et financière
--	-------------------	------------------------------------

Performances globales de l'institution	Evaluation des Performances (intentions et actions de l'IMF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciblage des pauvres et des exclus: qui sont les clients ?</li> <li>- Adaptation des services et des produits à la clientèle cible</li> <li>- Amélioration du capital social et politique des clients / <i>Empowerment</i> : participation dans les prises de décisions ; prise de position des bénéficiaires pour éviter la dérive de mission</li> <li>- Responsabilité sociale de l'IMF : relation avec les clients et la communauté</li> </ul> <p>▣ <b>Outil d'audit des performances sociales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité du portefeuille</li> <li>- Efficacité et productivité</li> <li>- Gestion financière</li> <li>- Profitabilité</li> <li>- Qualité et diversité de</li> </ul> <p>▣ <b>Outil d'audit des performances financières</b></p>
	Evaluation de l'impact (outcome)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'emploi pour la population exclue</li> <li>- <i>Empowerment</i> : position des individus dans leur famille et dans la communauté; construction du capital social</li> <li>- Amélioration de la santé</li> <li>- Education des enfants, etc.</li> </ul> <p>▣ <b>Outil de mesure de l'impact social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement dans les modes de vie</li> <li>- Sécurité alimentaire</li> <li>- Création d'emploi au</li> </ul> <p>▣ <b>Outil de mesure de l'impact social et financier</b></p>

## **Intérêt de la mesure des performances sociales**

Tout comme un mouvement général se dessine dans le monde des entreprises pour les « responsabiliser » sur leur impact social et environnemental et suivre leurs performances dans ces domaines (Alter, 2000 ; Eme *et al.*, 2000 ; Global Reporting Initiative, 2002), le monde de la microfinance commence à élargir le cadre d'analyse des performances de ses institutions.

### ***La demande externe***

Les financeurs et les promoteurs de la microfinance constatent qu'il existe maintenant des outils pour suivre les performances financières des IMF, mais, au-delà des déclarations d'intentions, on ne peut pas suivre les réalisations sociales : quelle est la population réellement touchée ? quelle est la place de la microfinance comme outil de lutte contre la pauvreté et contre l'exclusion sociale ?

Pourtant, comme l'exprime Tulchin (2003), la microfinance doit chercher à mobiliser des ressources financières afin de pouvoir avoir un impact sur la réduction de la pauvreté. Les investisseurs privés et commerciaux trouvent le secteur trop risqué, mais les intérêts des « investisseurs socialement responsables », un segment en croissance parmi les investisseurs, s'accordent avec ceux de la microfinance : la combinaison des bénéfices financiers et de l'impact social positif de la microfinance (nommé en anglais « *Double Bottom-Line* »), offre un atout aux IMF pour attirer ce capital. Plus l'industrie de la microfinance pourra suivre et promouvoir ses réalisations sociales et plus elle aura d'avantages comparatifs sur un marché financier aux ressources limitées.

### ***Les intuitions des IMF***

#### ***Réduction des coûts***

De nombreuses IMF, engagées dans une stratégie active de promotion de leurs objectifs sociaux, émettent l'hypothèse que sur le long terme, les performances sociales des IMF renforcent leur pérennité.

Bien sûr, cette stratégie implique à court terme des coûts spécifiques pour l'IMF : formation des clients, animation de groupes, partage de l'information et volonté de transparence, prise en compte des liens sociaux et des valeurs locales, ce qui demande une connaissance approfondie des zones opérationnelles de l'IMF, apports de services sociaux non financiers, etc.

Mais cette approche peut aussi générer des réductions de coûts à plus long terme. Transparence, échange d'information et connaissance réciproque vont créer la confiance, renforcer les relations sur le long terme, permettre le partage de normes et de valeurs et ainsi fidéliser les clients et favoriser les remboursements. La formation et la participation des clients peuvent aussi accroître la productivité des agents et limiter les coûts de transaction pour l'institution en réduisant le coût du suivi et du contrôle sur les transactions financières.

Face aux crises auxquelles sont confrontées les IMF ces dernières années (départs massifs de clients, groupes ou clients inactifs, impayés, faillites, etc.), celles-ci gagneraient alors à améliorer leurs performances sociales pour renforcer leur stabilité et leur crédibilité.

### *Innovations*

Par ailleurs, comme l'exprime J.P. Worms (2002)<sup>5</sup>, dès lors que l'on s'appuie sur des échanges complètement prédéterminés par des règles, des contraintes, des systèmes normalisés, la nature des échanges économiques et le champ des produits possibles de la transaction sont limités. Si l'on fonctionne sur la base de la confiance, il est possible d'imaginer d'autres productions, d'autres types de valeurs, d'autres types de bénéfices et donc le champ des possibles s'élargit en termes de modalités d'échange et de production. Pour les IMF, cela peut permettre d'innover en termes de produits, de services et de relations avec leurs clients.

### *Bénéfices pour les clients*

Les objectifs sociaux d'une IMF peuvent également avoir des conséquences positives sur les clients et la communauté : ciblage d'une population exclue, mais aussi renforcement du capital social des bénéficiaires à travers la création et le renforcement de liens communautaires, le renforcement des capacités individuelles et ce que les anglo-saxons qualifient d'« *empowerment* » et qui correspond au gain de confiance en soi, à la prise de nouvelles responsabilités, à la reconnaissance des autres, etc. Savoir mesurer ces bénéfices et les prendre en compte permettrait de les valoriser et de mieux faire reconnaître le travail des IMF. Il s'agit également d'aider les IMF à renforcer leurs stratégies sociales et d'éviter les « dérives » de mission qui peuvent être observées sous la pression des performances financières à court terme.

## **Les initiatives dans le monde de la microfinance**

---

<sup>5</sup> Intervention de Jean-Pierre Worms lors de l'Atelier « Finance Solidaire et Liens Sociaux », organisé par la FPH à Dourdan, France, du 2 au 5 juillet 2002.

Face à ces demandes et à ces interrogations, un certain nombre d'initiatives ont vu le jour. Certaines démarches ont consisté à développer des outils qui permettent d'évaluer le ciblage des pauvres (« *depth of outreach* ») (voir par exemple, Zeller, 2004 ; Henry *et al.* 2003 ; Hatch, 2002 ; Horn-Welch, 2002 ; Hatch, Frederick, 1998). Cependant, les performances sociales dépassent le ciblage des pauvres et portent plus largement, comme évoqué précédemment, sur la façon dont l'IMF poursuit sa mission sociale : intégration des exclus, amélioration des conditions de vie des clients, intégration de l'institution au sein de la communauté où elle fonctionne, etc.

Dans ce cadre plus large des performances sociales, deux approches peuvent être distinguées : une approche centrée sur les clients et l'impact de l'institution ; une approche centrée sur l'institution et l'analyse des procédures suivies pour réaliser ses objectifs sociaux.

### ***Impact sur la vie des clients***

Les bailleurs de fonds s'étant engagés à poursuivre la réalisation des Objectifs de Développement du Millénaire (*Millenium Development Goals* [MDG<sup>6</sup>]), l'approche par l'impact sur les clients consiste à évaluer les performances sociales des IMF en termes de réalisations en faveur de ces objectifs.

Freedom From Hunger (FFH, 2003) se concentre ainsi sur les progrès en termes de santé et de nutrition pour les enfants des clients de ses partenaires. L'outil utilisé cherche à démontrer le retour sur investissement pour ceux qui financent les IMF.

Le CGAP cherche à développer des indicateurs d'impact qui puissent évaluer les performances sociales des IMF selon les 5 dimensions principales des Objectifs de Développement du Millénaire :

- Proportion de clients en dessous du seuil de pauvreté.
- Amélioration des conditions économiques des clients.
- Augmentation de la présence à l'école des enfants et réduction de l'analphabétisme.
- Amélioration de l'accès aux services de santé.
- Progrès en termes de responsabilisation / « *empowerment* » des femmes.

Le CGAP propose alors que les IMF puissent communiquer le niveau de pauvreté de leurs clients et l'impact des services financiers sur leur niveau de vie.

---

<sup>6</sup> Site : <http://www.un.org/french/millenniumgoals/>

Lorsqu'on touche aux questions d'impact, on reste cependant rapidement confrontés aux questions d'attribution des effets et de mesure précise des champs étudiés : comment attribuer à l'IMF seule un meilleur accès à la santé des clients de l'IMF, une meilleure sécurité alimentaire ou une plus grande fréquentation scolaire des enfants ? La question se pose d'autant plus que l'impact sur la santé et l'éducation, par exemple, ne représentent pour l'IMF qu'un objectif indirect qui peut être atteint grâce aux bénéfices de services financiers.

### ***Objectifs sociaux et réalisations effectives des IMF***

La fondation Argidius<sup>7</sup> et un groupe de chercheurs européens<sup>8</sup> ont travaillé en 2003 sur un cadre d'évaluation des réalisations sociales des institutions de microfinance.

Le choix de l'équipe a été de définir un jeu d'indicateurs simples et facilement vérifiables par un auditeur externe et qui puissent prendre en compte différentes dimensions des performances sociales liées à l'activité des IMF. L'initiative sur les indicateurs de performance sociale (SPI) se concentre alors sur l'évaluation des intentions, des actions et des mesures correctives mises en place : l'IMF se donne-t-elle les moyens d'atteindre les objectifs sociaux qu'elle s'est fixés ?

Ainsi, quatre dimensions majeures ont été retenues dans ce cadre :

1. Ciblage des pauvres et des exclus.
2. Adaptation des services et des produits à la clientèle cible.
3. Amélioration du capital social et politique des clients.
4. Responsabilité sociale de l'IMF.

Les performances sociales d'une IMF reposent sur ces quatre dimensions. Pour avoir une vue d'ensemble, les performances sociales ne peuvent se réduire au ciblage des pauvres, mais d'un autre côté, une IMF peut faire le choix de concentrer sa mission sociale sur une seule de ces dimensions.

La suite de l'article développera le travail mené dans le cadre de cette initiative et destiné à finaliser un outil d'audit des performances sociales pour la microfinance.

### ***Complémentarité de ces deux approches***

Les indicateurs de performances sociales en termes d'impact sur la vie des clients peuvent donner des tendances, des hypothèses pour des situations qui ne relèvent pas simplement de l'action de l'IMF mais de l'ensemble du contexte socio-

---

<sup>7</sup> Fondation familiale d'origine néerlandaise ayant une tradition de soutien aux initiatives dans le domaine de la microfinance, notamment en Amérique du Sud.

<sup>8</sup> L'initiative sur les indicateurs de performance sociale (SPI), lancée en 2002, est portée à l'origine par des investisseurs éthiques (en particulier la fondation Argidius qui a financé la première phase) et des bailleurs de fonds (consortium du CGAP). Sur la première phase (finalisée en Octobre 2003), le comité d'organisation était formé de Syed Hashemi (CGAP), Renée Chao Beroff (CIDR/CERISE), et Koenraad Verhagen (Argidius Foundation). L'équipe de recherche qui a travaillé sur la première phase comptait Manfred Zeller (Université de Göttingen, Allemagne), Martin Greeley (Institute of Development Studies, UK) et Cécile Lapenu (CERISE).

La deuxième phase, qui doit permettre de tester l'outil proposé auprès d'IMF partenaires, est en cours de définition.

économique et culturel dans lequel évoluent ses clients. Ces approches peuvent concerner un petit échantillon d'IMF plutôt anciennes pour lesquelles des études approfondies d'impact peuvent renseigner les indicateurs.

L'approche par indicateurs d'activité de l'IMF permet d'appliquer un outil simple et vérifiable à une large gamme d'IMF et de l'utiliser comme outil d'audit des performances sociales, potentiellement pour toute IMF sur laquelle la question se pose. Du fait du caractère « vérifiable » des indicateurs, certaines questions importantes au regard des performances sociales, mais difficilement mesurables, ont été volontairement écartées des indicateurs, en particulier toutes les questions relatives à l'impact de l'IMF sur le niveau de vie des clients. Cette approche, centrée sur les réalisations effectives de l'IMF, peut être considérée comme complémentaire de la mesure d'impact.

On peut imaginer qu'à terme, après le test d'un grand nombre d'indicateurs simples et directs, on pourra établir un lien fiable entre un indicateur « vérifiable » et des éléments d'impact. On a ainsi établi, après une longue phase de test, un lien assez sûr entre l'utilisation par une IMF d'un outil de ciblage de sa clientèle et la forte proportion de bénéficiaires pauvres dans son portefeuille de clients<sup>9</sup>.

Ce type de liens pourra être testé, par exemple, entre le fait de faire participer les clients à la définition des services et un impact positif de ces services sur le niveau de vie des bénéficiaires.

## UNE PROPOSITION D'OUTIL D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES SOCIALES

### **Le cadre d'analyse**

L'initiative sur les indicateurs de performances sociales SPI propose un cadre d'analyse basé sur les déclarations de la direction de l'IMF à partir de sa connaissance de l'institution et à partir des données issues du système d'information et de gestion. Les informations portent sur trois thèmes : 1) le contexte et la stratégie sociale de l'institution, 2) les indicateurs de performances sociales, 3) les éléments de performances financières. Le deuxième thème constitue le cœur de l'analyse, mis en perspective et expliqué par les premier et dernier tableaux.

L'ensemble de ces trois « tableaux », dessinés par la direction de l'IMF, peut être vérifié par un regard extérieur : auditeur, représentant du bailleur, de l'investisseur éthique, etc.

---

<sup>9</sup> Voir les études de cas CGAP sur le *Poverty Assessment Tool* qui montrent que les IMF ou les programmes utilisant des outils de ciblage ont une plus grande proportion de clients pauvres dans leur portefeuille.

### **1. Premier tableau : contexte et stratégie de l'institution**

L'analyse des performances sociales d'une IMF doit pouvoir être située dans le contexte historique, géographique, socio-économique et culturel de l'IMF. Les déclarations de la direction de l'IMF doivent permettre de mieux comprendre la stratégie, la logique et la trajectoire de l'IMF en termes d'objectifs sociaux. Ce cadre général doit aider à l'interprétation des résultats en termes de performances sociales.

Ainsi, l'institution est placée dans son environnement économique et social : les atouts et les contraintes du contexte sont répertoriés. Les discussions peuvent porter également sur l'histoire et la stratégie de l'institution. La mission sociale de l'institution et son évolution dans le temps sont placées en perspective avec les outils mis en œuvre au service de cette mission. Une approche qualitative cherche à évaluer les effets sociaux de l'institution sur ses clients et sur la communauté : L'IMF favorise-t-elle la réduction de la vulnérabilité des individus ? Favorise-t-elle la réalisation de projets collectifs dans la communauté, la création d'emplois parmi les défavorisés, la création de compétences locales de gestion, etc. ?

### **2. Deuxième tableau : les indicateurs de performance sociale**

Cette deuxième partie, plus quantitative, dont les informations sont issues le plus souvent du système d'information et de gestion de l'IMF ou de déclaration de la direction, porte strictement sur les indicateurs de performance sociale. Simples et vérifiables, ils doivent traduire les intentions, les actions et parfois les mesures correctrices engagées par l'IMF pour remplir sa mission sociale selon les quatre dimensions évoquées précédemment.

#### *Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus*

Les IMF ont été généralement développées pour atteindre des populations exclues du système financier classique. Les IMF peuvent avoir pour objectif de toucher les personnes socialement exclues (jeunes, femmes, analphabètes) ou les pauvres, ou simplement d'offrir des services financiers dans des régions où le système bancaire est absent (zones rurales reculées par exemple).

<sup>1011</sup> Les indicateurs de la dimension 1
---

10 Exemples d'outils : indicateurs basés sur les conditions de vie objectives des clients (analphabétisme, taille et volume d'activité de l'exploitation agricole ou de la microentreprise, index d'habitation (*housing index*), actifs, etc.) ; notation participative de la richesse (*participatory wealth ranking*) (information donnée par la communauté elle-même), etc.

11 Exemples : solidarité au sein de groupes, recommandation par un tiers, garanties physiques qui ont une faible valeur commerciale mais qui sont importantes pour l'emprunteur.

**Mission de l'IMF**

Comment la direction de l'IMF classe les objectifs suivants pour l'IMF (objectif mineur, objectif important) :

- pérennité financière ?
- ciblage des pauvres ?
- ciblage des exclus sociaux (femmes, analphabètes, travailleurs précaires, etc.) ?
- impact positif sur les revenus et les actifs des clients ?
- impact positif sur l'éducation et le statut social des clients et de leur famille ?

Comment la direction de l'IMF s'assure-t-elle de maintenir sa mission sociale (rien n'est prévu ; inscrit dans le règlement intérieur ; garanti statutairement par la composition de la gouvernance, ou par le recours à des audits externes, etc.)?

**Ciblage géographique et socio-économique d'un groupe de clients**

L'IMF fournit-elle des prêts, et selon quel pourcentage du nombre de prêts à :

1. des zones urbaines dont le niveau de richesse se situe sous la moyenne nationale,
2. des zones rurales dont le niveau de richesse se situe sous la moyenne nationale,
3. des travailleurs précaires (pas d'actifs et incertitude dans leur emploi, journaliers, paysans sans terre, etc.),
4. des femmes,
5. des personnes analphabètes ?

**Outils de ciblage :** L'IMF utilise-t-elle un ou plusieurs outils pour améliorer le ciblage des pauvres?

**Montant des transactions**

Sur les 12 derniers mois (ou dernière année financière), quelle est la répartition du montant des prêts octroyés en pourcentage du PIB annuel par habitant ?

A la date de l'enquête, quelle est la répartition du montant des comptes d'épargne à vue en pourcentage du PIB annuel par habitant ?

Quel est le montant minimum pour l'ouverture d'un compte épargne à vue en pourcentage du PIB annuel par habitant ?

**Garanties**

L'IMF propose-t-elle des prêts uniquement sécurisés par des garanties "sociales" et selon quel

pourcentage du nombre de prêts?

### *Dimension 2 : Adaptation des services et des produits à la clientèle cible*

Il n'est pas suffisant de décider de cibler une population particulière. Encore faut-il comprendre quels sont ses besoins et ses contraintes et travailler à la définition de produits qui puissent y répondre au mieux. Les services « pour les pauvres » sont trop souvent standardisés (tout petits crédits, remboursements très réguliers, souvent hebdomadaires, caution solidaire, etc). Des indicateurs de performance sociale doivent pouvoir analyser le processus conduisant à l'adaptation des produits et comprendre dans quelle mesure l'IMF connaît les besoins de ses clients et peut contribuer à améliorer l'efficacité des services financiers en s'assurant que l'emprunteur peut être accompagné par un ensemble de services et d'appuis parfois non financiers.

#### **Les indicateurs de la dimension 2**

##### **Gamme de services**

Combien de types de prêts différents l'IMF propose-t-elle ?

L'IMF propose-t-elle des prêts à la consommation/prêts d'urgence?

L'IMF propose-t-elle des prêts de 0 à 6 mois ? de 6 à 12 mois ? de plus de 12 mois ?

Combien de types de produits d'épargne volontaire différents l'IMF propose-t-elle ?

L'IMF propose-t-elle des produits d'assurance ?

Quelle est la flexibilité du remboursement (une seule possibilité fixée par l'IMF, le programme propose différentes formules, les modalités de remboursement sont décidées avec le client quand il reçoit le prêt, etc.) ?

##### **Qualité des services**

Décentralisation : En milieu rural, quelle est la distance maximum que les clients parcourent pour recevoir un prêt ou faire un dépôt ?

En milieu urbain, des personnes se déplacent-elles en dehors de l'institution pour aller au devant des clients ?

Rapidité d'octroi des prêts : quelle est la fréquence des réunions des comités de crédit (ou des prises de décision des agents de crédit) pour décider de l'octroi des prêts ?

L'IMF a-t-elle déjà conduit des études de marché (et en particulier des enquêtes sur les budgets familiaux) pour améliorer la qualité des services à ses clients?

Participation : L'IMF a-t-elle déjà utilisé des outils (tels que des réunions, des enquêtes ou des discussions de groupes) pour impliquer ses clients dans la définition des services fournis ?

Quel est le pourcentage de clients qui ont quitté l'institution ou qui sont inactifs (pas de transaction sur les crédits et l'épargne depuis plus d'un an) sur les 12 derniers mois ?

L'IMF a-t-elle déjà conduit des études sur les clients partis?

**Services non financiers accessibles aux clients**

L'IMF s'assure-t-elle que ses clients peuvent avoir accès aux services non financiers suivants (à l'intérieur de la même organisation ou grâce à un partenariat formel ou une coopération avec d'autres organisations locales) :

- Services non financiers liés à la gestion économique et financière du service (accès au marché, formation professionnelle, innovation technique, formation pour microentreprise, gestion du budget familial, etc.).
- Services non financiers liés à des besoins sociaux : alphabétisation, services de santé, accès à des travailleurs sociaux, etc.

*Dimension 3 : Amélioration du capital social et du capital politique des clients*

Pour l'IMF, la confiance et la mobilisation des liens sociaux au sein de la communauté peuvent réduire les coûts de transaction et améliorer les remboursements : encouragement à l'action collective, réduction des comportements opportunistes, réduction des risques. Mais ces liens ne doivent pas être instrumentalisés au seul profit de la réduction des coûts de l'institution.

Pour les clients, le renforcement de leur capital social et politique peut améliorer leur organisation sociale (action collective, partage de l'information, poids politique, etc.).

Les indicateurs de performances sociales doivent mesurer le degré de transparence, les efforts de l'IMF pour donner une place à ses clients au sein de l'organisation et au-delà (communauté, gouvernement local, gouvernement national, etc.).

**Les indicateurs de la dimension 3**

**Transparence**

Le document de prêt fait-il la différence entre le montant du principal et le montant des intérêts et des frais à payer de façon à donner une information claire aux emprunteurs?

Les clients reçoivent-ils un document écrit pour toutes leurs transactions sur les prêts? pour toutes leurs transactions sur leurs comptes d'épargne?

Les clients ont-ils accès aux comptes de l'IMF et sous quelle forme ?

### **Représentants des clients**

Les clients de l'IMF élisent-ils des représentants pour les instances suivantes :

1. Consultation
2. Prise de décision
3. Contrôle

Ces instances sont-elles effectivement prises en compte par la direction de l'IMF et ont-elles influencé des prises de décisions ou provoqué des changements dans le fonctionnement ?

Avec quelle fréquence ces instances rencontrent-elles les dirigeants de l'IMF?

Existe-t-il un système de rotation des élus ?

Existe-t-il un système de formation des représentants / des membres élus ?

Quel est le pourcentage de femmes parmi les représentants ?

### **“Empowerment”**

Les opérations de l'IMF ont-elles cherché à renforcer la cohésion sociale dans la communauté qu'elle sert (si oui, préciser)?

Les opérations de l'IMF ont-elles cherché à favoriser l'expression de l'opinion de ses clients auprès des gouvernements local ou national (si oui, préciser)?

L'IMF apporte-t-elle une formation qui favorise le *leadership* pour ses clients (gestion d'équipe, représentation, prise de parole, etc.) ?

Sur une échelle de 0 (pas d'effet) à 2 (forte influence), comment l'IMF classe-t-elle son pouvoir pour influencer les décisions concernant les politiques publiques du gouvernement local ?

Sur une échelle de 0 (pas d'effet) à 2 (forte influence), comment l'IMF classe-t-elle son pouvoir pour influencer les décisions concernant les politiques publiques du gouvernement national?

#### *Dimension 4 : Responsabilité sociale de l'IMF*

L'IMF est d'abord un fournisseur de services financiers mais son fonctionnement doit s'harmoniser avec les besoins et les attentes locales sans briser les équilibres économiques et culturels<sup>12</sup>. Souvent venue de l'extérieur de la communauté dans laquelle elle s'insère, une IMF doit pouvoir s'y fondre et s'adapter au contexte socio-économique et culturel. La responsabilité sociale de l'IMF requiert également une politique des ressources humaines juste, des garanties pour les prêts adaptées aux valeurs locales, des relations équilibrées entre les clients et les employés (en particulier dans les IMF où des clients élus participent aux prises de décision).

#### **Les indicateurs de la dimension 4**

##### **Politique des ressources humaines**

Comment se situe le salaire d'entrée (en incluant les primes) pour un agent de crédit comparé au salaire d'entrée d'un instituteur dans la même communauté?

Quel est le budget annuel de formation pour les employés (en % du budget annuel.)?

Les employés peuvent-ils participer à la prise de décision? (non, par le dialogue ou la consultation entre les employés et la direction, à travers une instance consultative élue ou par une participation à la gouvernance, etc.)

L'IMF s'assure-t-elle que ses employés ont accès à une forme de couverture santé ?

Combien d'employés ont quitté l'IMF sur les 12 derniers mois, en pourcentage du nombre moyen d'employés sur l'année?

##### **Responsabilité sociale vis-à-vis des clients**

L'IMF a-t-elle déjà conduit des études socio-économiques pour évaluer la situation et les besoins de ses clients?

L'IMF a-t-elle déjà eu à changer ses produits et services du fait d'impact négatif sur la cohésion sociale ou le bien-être de ses clients ?

L'IMF fournit-elle un type d'assurance qui libère la famille du poids de la dette en cas de décès de l'emprunteur?

L'IMF prévoit-elle des mesures en cas de désastre collectif?

<sup>12</sup> Même si son rôle peut aussi être de faire évoluer positivement ces valeurs : culture de la transparence dans des sociétés parfois opaques, culture démocratique face à des leaders inamovibles, etc.

**Responsabilité sociale envers la communauté**

Respect de la culture et des valeurs locales

L'IMF s'assure-t-elle que ses actions sont compatibles avec la culture et les valeurs locales (par des enquêtes et des études, par des discussions avec les autorités locales et des personnes ressources de la communauté, etc.)?

L'IMF travaille-t-elle avec des agents de crédit qui peuvent parler la langue locale et qui connaissent la culture locale ?

Investissement communautaire : Combien de fois l'IMF a-t-elle appuyé la communauté locale à travers un soutien financier (dons ou prêts) pour des projets collectifs (école, hôpital, bâtiment religieux, etc.) ?

L'IMF a-t-elle déjà eu à changer ses produits, ses services ou son fonctionnement du fait d'impact négatif sur la cohésion sociale de la communauté ?

**3. Troisième tableau : mise en perspective avec les performances financières**

Dans cette dernière partie de l'évaluation des performances sociales, les éléments tirés de l'analyse des indicateurs fournis par l'IMF doivent pouvoir être mis en relation avec quelques éléments de la pérennité institutionnelle et financière. Tout comme les acteurs de la microfinance s'interrogent régulièrement sur les équilibres (*trade-off*) entre ciblage des pauvres et performances financières, on peut s'interroger sur les liens entre performances financières et performances sociales. Il s'agit également de pouvoir tester à terme l'hypothèse selon laquelle à moyen terme, performances financières et performances sociales vont de pair.

**La méthode d'analyse**

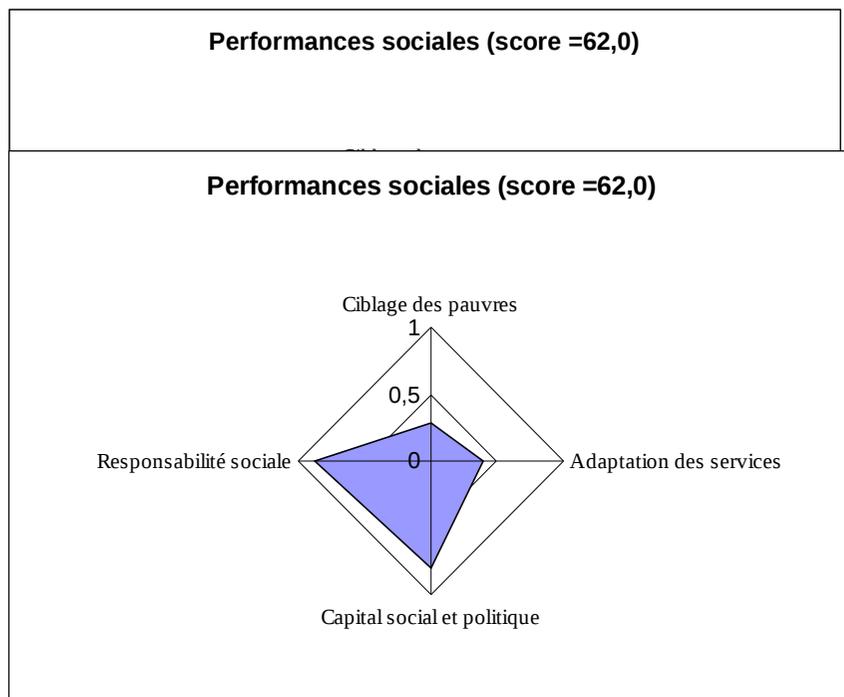
Au départ, cet outil est conçu comme un guide d'analyse qui peut permettre la discussion en interne ou entre l'IMF et ses appuis (bailleur, opérateur, actionnaires, Etat, clients, etc.) pour examiner les objectifs sociaux et les réalisations et perspectives de l'IMF.

Au cours de l'année 2004, l'outil est testé auprès d'un échantillon d'une vingtaine d'institutions de microfinance qui se différencient par la taille, la forme institutionnelle ou le contexte géographique dans lequel elles opèrent. L'objectif de cette nouvelle étape est d'abord de pouvoir améliorer l'outil : vérification des sources d'information disponibles, simplification des indicateurs, etc.

Il s'agit également de produire des résultats qui permettront de progresser sur un certain nombre de questions : peut-on distinguer les institutions de microfinance en fonction de leurs performances sociales ? La poursuite d'objectifs sociaux permet-elle à terme de renforcer les performances financières ? En d'autres termes, les performances sociales peuvent-elles lever certaines contraintes du marché financier et renforcer les institutions de microfinance (réduction des asymétries d'information, limitation des comportements opportunistes, etc.) ?

A terme, au fur et à mesure que l'outil sera affiné, on peut imaginer de trouver un consensus sur la mesure des performances sociales et de donner un poids à chaque indicateur et à chaque dimension, et de représenter graphiquement les résultats par IMF.

#### Exemple 1: IMF dont les performances sociales sont centrées sur le ciblage des pauvres et des exclus



#### Exemple 2: IMF moins concernée par le ciblage des pauvres mais centrant ses efforts sur la construction du capital social et sur sa responsabilité sociale

Cette représentation graphique permettrait de visualiser les stratégies sociales des IMF : l'institution a-t-elle essentiellement choisi de s'orienter vers les pauvres en leur offrant simplement des services financiers ? Ou bien s'organise-t-elle de façon à renforcer les liens sociaux de clients appartenant à différentes catégories sociales ? Chaque IMF peut faire des choix différents et ne pas nécessairement chercher à poursuivre des objectifs sociaux sur les quatre dimensions identifiées dans le cadre de l'initiative SPI.

## CONCLUSION

Les mesures des performances sociales en sont à un stade embryonnaire dans le secteur de la microfinance. Les outils d'évaluation des performances financières se sont construits sur une dizaine d'années et sont encore en cours de validation. La démarche sera sans doute aussi longue avant d'obtenir un consensus dans le secteur de la microfinance sur l'utilité et la validité de ces approches et avant d'identifier un petit nombre d'indicateurs simples, vérifiables et comparables.

A l'heure actuelle, l'outil proposé par l'initiative SPI est en phase de test<sup>13</sup>: un certain nombre d'IMF partenaires des chercheurs et des bailleurs de l'initiative vont tester le cadre d'analyse proposé et discuter de la méthode et de l'intérêt du questionnaire. D'un point de vue méthodologique, quels sont les ressources nécessaires en temps et en personnes pour réaliser l'audit ? Quels sont les difficultés rencontrées pour fournir les données ? D'un point de vue pertinence de l'outil, quel est l'intérêt global du questionnaire et la pertinence des indicateurs ? Quel peut être l'apport de ce type de questionnaire pour l'IMF (en interne et vis-à-vis de l'extérieur) ? Quelles leçons l'IMF peut-elle tirer sur ses propres expériences et initiatives en termes de performance sociale ?

D'une façon générale, ces démarches ont un premier atout, celui de pouvoir susciter la réflexion et la recherche de pratiques plus « sociales » au sein des IMF ou dans le dialogue entre les IMF et leurs clients, entre les IMF et leurs bailleurs, etc.

Ce travail permet d'engager des réflexions entre les parties prenantes sur la vision et la mission d'une institution de microfinance. Les acteurs, de tous bords, sont souvent demandeurs d'outils d'évaluation et d'indicateurs. Le risque reste pourtant de définir un cadre fixe, de l'instrumentaliser et de lui faire perdre sa substance.

---

<sup>13</sup> Tout comme les propositions de FFH ou du CGAP sur l'impact social.

La participation des acteurs, la multiplication des réseaux de partenariats, les politiques d'encouragement et de promotion, la poursuite de la réflexion et la mise en œuvre de processus pour faire évoluer les pratiques doivent sans doute rester très présents dans la démarche d'évaluation des performances sociales pour aboutir à des résultats en faveur de l'impact social.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ALTER S. K. (2000) *Managing the Double Bottom Line: A business Planning Reference Guide for Social Enterprises*, Paperback, Pact Publications, USA, 356 p.

CHAO-BÉROFF R., PRÉBOIS, A. (2001) *Finance of Solidarity*, Cahier de Propositions pour le XXI<sup>e</sup> siècle, Fondation Charles Leopold Mayer (FPH), Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, Paris, France, 15p. (<http://finsol.socioeco.org/>)

COPESTAKE J. (2003) *Simple Standards or Burgeoning Benchmarks? Institutionalising Social Performance Monitoring, Assessment and Auditing of Micro Finance*, University of Bath, IDS Bulletin, Vol 34, N°4 , UK.

EME B., FRAISSE L., GARDIN L. (2000) *Méthodes et outils de valorisation des organisations d'économie sociale et solidaire*, Rencontres Européennes des Acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, 23-24 Novembre 2000, Tours, France, 26p.

FREEDOM FROM HUNGER (2003) *From Dollars Invested to Lives Saved: Demonstrating Impact with SROI Modelling*, Concept Note, 2p.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002) *Sustainability Reporting Guidelines*, 2002 GRI, USA, 104 p. ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))

GREELEY M. (2003) *Poverty Reduction and Micro finance – Assessing Performances*, University of Sussex, IDS Bulletin, Vol 34, N°4, UK, 14 p.

HATCH J. (2002) *Towards a Cost-Effective System for Measuring the Social Performance of FINCA Programs*, Concept Paper, FINCA, 19 p.

HATCH J., FREDERICK L. (1998) *Poverty Assessment by Micro finance Institutions: A Review of Current Practice*, USAID Microenterprise Best Practices Project / Finca International/ Development Alternatives, Inc.

HENRY C., SHARMA M., LAPENU C., ZELLER M. (2003) *Micro finance Poverty Assessment Tool*, Technical Tools Series N°5, Consultative Group to Assist the Poor, The World Bank, Washington DC, USA, 206 p.

HORN-WELCH K. (2002) *Accion Poverty Assessment Framework*, Accion InSight N°1, Boston, USA, 15p. ([www.accion.org/pubs](http://www.accion.org/pubs))

HORN-WELCH K. (2003) *Poverty Outreach Findings: Mibanco, Peru*, Accion InSight N°5, Boston, USA, 14 p. ([www.accion.org/pubs](http://www.accion.org/pubs))

KLINE S. (2003) *Sustaining social performance: institutionalising organisational learning and poverty outreach at Prizma, Bosnia and Herzegovina*, IDS Bulletin, Vol 34, N°4, UK.

MICRORATE, INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK (2003) *Indicateurs de performance pour les Institutions de Micro finance, Guide technique*, Micro Rate, Inter-American Development Bank, Washington DC, USA, 53 p.

SCHMID-SCHOENBEIN O., BRAUNSCHWEIG A., OETTERLI G. (2001) *Social Performance Indicators for the Financial Industry : Key Performance Indicators (draft 1)*, E2 (Economy and Ecology in Business), E2 Management Consulting Ltd, SPI-Finance 2001, Zurich, Germany, 8p.

SERVET J.-M. (1996) Risque, incertitude et financement de proximité en Afrique. Une approche socio-économique, *Revue Tiers-Monde*, 37 (145), 41-58.

TULCHIN A. (2003) *Micro Finance's Double Bottom Line*, Working Paper to Develop New Sources of Capital. Social Enterprise Associates for the MicroCapital Institute, USA, 49 p.

VERHAGEN K. (2002) *Benchmarking Social Performance*, Unpublished mimeo. Argidius Foundation.

ZELLER M., R. L. MEYER (eds.) (2002) *The triangle of microfinance: Financial sustainability, outreach, and impact*, Johns Hopkins University Press, Baltimore and London, December 2002.

ZELLER M. (2004) *Review of Poverty Assessment Tools*, IRIS, USAID, [www.povertytools.org/documents/](http://www.povertytools.org/documents/)