



## Avancées dans le domaine des performances sociales en microfinance, et applications en Europe

Cécile Lapenu, Cerise

Septembre 2008



## **Cécile Lapenu, CERISE**

Dans le secteur de la microfinance, les performances financières sont relativement standardisées ce qui permet aux institutions de microfinance (IMF) de suivre et améliorer leur gestion financière. En revanche, les performances sociales, qui sont pourtant la raison d'être de ces interventions, sont encore peu valorisées, considérées parfois à tort comme acquises. Les récentes critiques sur les risques de surendettement des clients ou de taux d'intérêt prohibitifs ont montré que la microfinance peut être un outil pour le développement, mais qu'il faut le développer de façon professionnelle en s'engageant clairement sur ses objectifs sociaux.

Ainsi, un certain nombre d'initiatives ont vu le jour ces dernières années pour rééquilibrer cette tendance, et permettre aux intervenants de la microfinance de mesurer leurs performances sociales, à savoir leur capacité à mettre en œuvre leur mission sociale : ciblage des pauvres et des exclus, adaptation des services au public cible, bénéfices économiques, sociaux, politiques pour les clients et les familles, création d'emploi, responsabilité sociale vis-à-vis des employés, des clients et des territoires d'intervention, etc.

Aujourd'hui, sur la scène internationale, les institutions de microfinance veulent et doivent montrer qu'elles sont non seulement viables, mais aussi qu'elles ont une réelle utilité sociale. Diverses initiatives et réseaux se réunissent régulièrement depuis mars 2005, à l'initiative du CGAP<sup>1</sup>, de la Fondation Ford et de la Fondation Argidius, au sein de la « Social Performance Task Force »<sup>2</sup>. La SPTF a pour objectif d'échanger et de construire des outils d'évaluation et de gestion des performances sociales. Toute une gamme d'outils innovants est donc maintenant disponible pour les IMF, initialement développés en faveur des réseaux de microfinance des pays du Sud, mais l'on voit également l'intérêt qu'ils peuvent avoir pour les institutions financières européennes.

---

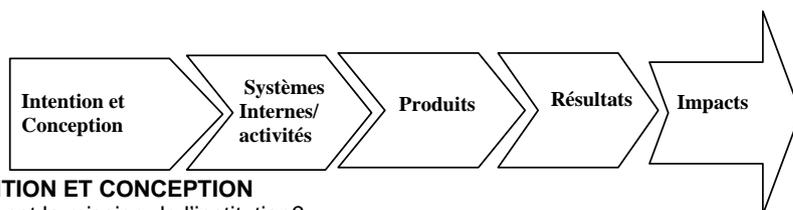
<sup>1</sup> CGAP : Consultative Group to Assist the Poor, consortium d'une trentaine de bailleurs de fonds impliqués dans l'appui à la microfinance.

<sup>2</sup> [http://www.microfinancegateway.org/resource\\_centers/socialperformance](http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/socialperformance)

## Une approche complémentaire

Ces questionnements et les outils de mesure et de gestion qui en sont nés, sont issus à la fois des préoccupations des bailleurs de fonds et investisseurs éthiques et des IMF. Pour les premiers, au-delà des déclarations, il s'agit d'avoir des éléments vérifiables sur les réalisations sociales des IMF. Pour les IMF, il s'agit d'abord de s'assurer qu'elles répondent bien à leurs objectifs sociaux, et de valoriser leurs efforts : le renforcement des performances sociales permet une réduction des coûts de transaction, facilite l'innovation, augmente les bénéfices pour les clients et par suite pour l'IMF, peut favoriser les performances financières. Par ailleurs, les IMF veulent pouvoir répondre aux critiques qui accompagnent la forte médiatisation de la microfinance.

Les performances sociales sont analysées comme un processus qui permet, de la mission à l'impact sur les clients, de s'assurer que l'IMF se donne les moyens d'atteindre ses objectifs (voir schéma ci-dessous).



### **INTENTION ET CONCEPTION**

Quelle est la mission de l'institution?  
A-t-elle des objectifs sociaux clairs?

### **SYSTEMES INTERNES ET ACTIVITES**

Quelles activités entreprendra l'institution pour atteindre sa mission sociale, avec quels systèmes?

#### **PRODUITS**

Est-ce que l'institution sert les pauvres/très pauvres?  
Est-ce que les produits sont conçus pour répondre à leurs besoins?  
Quelles actions pour protéger les consommateurs, favoriser la participation, etc. ?

#### **RESULTATS**

Est-ce que les clients ont expérimenté des améliorations sociales et économiques?

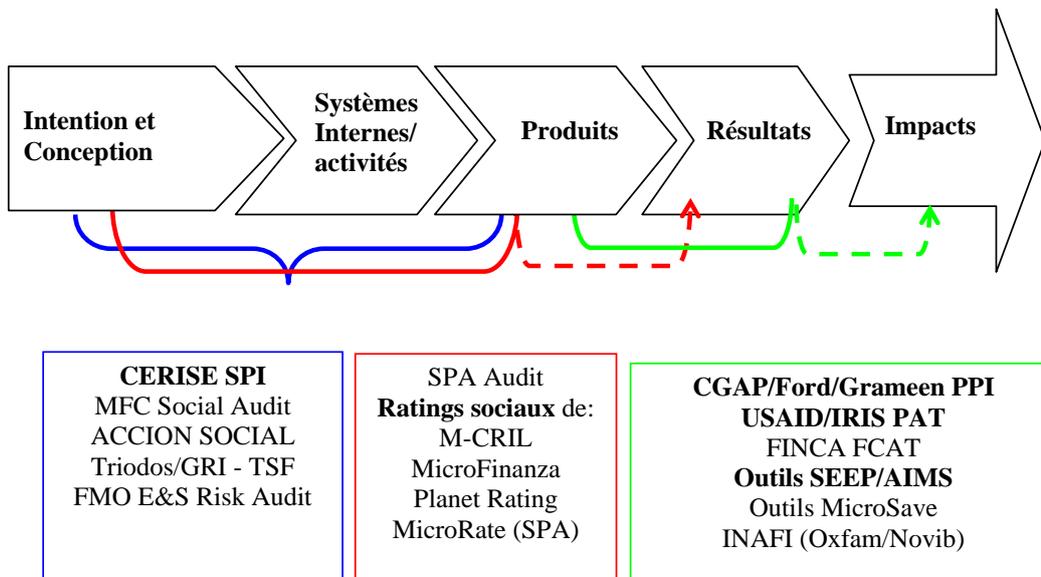
#### **IMPACT**

Est-ce que ces améliorations peuvent être attribuées aux activités de l'institution?

Tout au long de cette chaîne, des outils ont été développés, pour la plupart très récemment, et qui offrent une gamme complémentaires d'outils pour évaluer et promouvoir les performances sociales des IMF.

## Différents outils de mesure et de gestion des PS

Quelques uns de ces outils, aujourd'hui largement reconnus dans le secteur de la microfinance, peuvent être présentés, qui répondent à des besoins d'évaluation à différents niveaux de l'intervention des IMF :



- Questionnement stratégique sur la cohérence entre mission et activités : l’outil SPI

Parmi les outils proposés par les différentes initiatives, l’outil SPI, développé par Cerise et ses partenaires, est connu et reconnu comme le plus avancé, standardisé et complet pour la mesure des performances sociales spécifiquement pour les IMF. Il répond à ce besoin de mesure en évaluant au travers d’un questionnaire et son guide d’accompagnement les principes, les actions et les mesures correctives mises en œuvre par une IMF pour atteindre ses objectifs sociaux en prenant en compte 4 dimensions fondamentales :

- Dimension 1 : le ciblage des pauvres et des exclus
- Dimension 2 : l’adaptation des services et produits aux clients
- Dimension 3 : l’amélioration du capital social et politique des clients et de leurs familles
- Dimension 4 : la responsabilité sociale de l’institution

SPI permet aux IMF d’accompagner leurs efforts d’amélioration des PS et de susciter un dialogue interne sur la question, de gagner en transparence et améliorer leur crédibilité auprès des clients et bailleurs. Sur la base de réflexions stratégiques, il peut accompagner le renforcement de leur système de gouvernance et la connaissance de leur activité avec pour objectif d’améliorer leurs performances financières au travers de leurs performances sociales. L’analyse et la valorisation des performances sociales permettent enfin de se différencier de la concurrence en se positionnant explicitement sur une approche sociale.

- Le ciblage et l’évaluation de la pauvreté des clients des IMF : les PAT

L’Index de progression de sortie de pauvreté (PPI) et les Poverty Assessment Tools (PAT) de IRIS-USAID sont composés d’indicateurs simples, non financiers issus des études nationales sur les ménages. Ils permettent avec un nombre réduit d’indicateurs (5 à 20) portant sur le niveau d’éducation, la structure de la famille, ses actifs, etc. d’estimer la probabilité qu’une personne soit pauvre (utilisation des seuils de pauvreté absolue à 1 ou 2 dollar par jour ou seuils de pauvreté nationaux). Ces outils sont utiles pour les pays du Sud et les IMF qui ciblent la grande pauvreté. Ils ont avant tout été conçus pour des IMF dont la mission

principale est de cibler des personnes très pauvres. Ils restent moins adaptés pour des IMF qui n'ont pas vocation à cibler des personnes uniquement en fonction de leur pauvreté monétaire, comme c'est souvent le cas en Europe. Mais une tendance de recherche et développement consiste à adapter ces techniques pour établir des profils socio-économiques qui prennent mieux en compte les notions d'exclusion et de capacités. L'Adie a ainsi engagé un travail sur des scores d'exclusion avec Cerise. En Europe, des scores d'exclusion et de pauvreté pourraient ainsi être définis en s'inspirant des techniques des outils d'évaluation de la pauvreté. Les seuils de références pourraient être définis conjointement par les institutions concernées.

#### - L'analyse d'impact, en lien avec la stratégie sociale : des études opérationnelles et personnalisées

Les analyses de l'impact des IMF ont également évolué. On cherche moins maintenant à démontrer l'impact (« to prove » en anglais) qu'à améliorer opérationnellement les services pour un meilleur bénéfice pour les clients (« to improve ») : comment sécuriser des systèmes qui maximisent les impacts possibles? Comment mettre en œuvre une analyse simple, fiable et opérationnelle de l'impact? Comment s'assurer que les résultats sont utilisés et que les IMF ont pleinement contrôle des études?

Un guide détaillé de AIMS/SEEP existe depuis 2001, pour la planification et la mise en œuvre des évaluations d'impact et pour l'analyse de toutes les informations générées, combinant des outils quantitatifs et qualitatifs.

Il comporte un kit d'outils complémentaires :

Outil N°1: Evaluation d'impact;

Outil N°2: Départs de clients;

Outil N°3: Utilisation des services;

Outil N°4: satisfaction des client;

Outil N°5: Autonomisation des femmes.

Aujourd'hui, en lien avec les analyses sur les stratégies sociales (ex. Outil SPI) il est possible de définir une analyse d'impact « sur mesure » qui offre un « feedback » direct pour les IMF pour des réponses opérationnelles au niveau de leurs clients. Elles donnent des résultats sur la stratégie et les actions de l'IMF et permettent d'identifier clairement les points forts et les points faibles des actions mises en œuvre.

#### - La vision externe et la vérification de l'efficacité des processus : les ratings sociaux

Les ratings sociaux, développés très récemment, permettent de quantifier la performance sociale comme la probabilité d'atteindre la mission sociale et d'avoir un impact. A ce jour, face au manque d'information au niveau des IMF sur leurs performances sociales, deux stratégies sont développées pour réaliser ces ratings : une approche « légère » (« thin ») qui se contente de collecter les informations accessibles au niveau des IMF en considérant qu'une agence de notation n'a pas pour rôle de créer de l'information et une approche « complète » (« comprehensive ») qui intègre à l'exercice la collecte d'informations clés sur le profil des clients ou leur niveau de satisfaction en considérant que le domaine des performances sociales étant encore récent, les informations restent encore peu disponibles.

Les institutions européennes n'ont encore pas été soumises à des ratings, mais sans doute seront-elles plus ouvertes à des ratings qui porteront non seulement sur les aspects institutionnels et financiers, mais aussi sur les aspects sociaux.

Commentaire [Ic1] : Vérifier auprès de Philippe...

#### - Du diagnostic au changement de pratiques : le travail sur la gouvernance des IMF

La gouvernance, au sens large du pouvoir de décision au sein d'une IMF, a souvent été négligée alors qu'elle est un élément déterminant de leur réussite. Les IMF peuvent aujourd'hui améliorer leur impact social et économique en renforçant leur gouvernance.

La gouvernance repose sur un socle commun : une vision stratégique partagée, une information fiable, des mécanismes de prise de décision clairs, une cohérence entre la compétence technique et le niveau de responsabilité, des organes de contrôle effectifs, une grande réactivité face aux dysfonctionnements.

Un diagnostic global de la gouvernance repose sur les questions clés suivantes (voir guide Iram-Cerise<sup>3</sup>) :

1) Qui a le pouvoir de décision? Identifier l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus de décision en pointant éventuellement l'écart entre l'organisation théorique et la pratique réelle.

2) Comment s'exerce ce pouvoir? Comprendre les mécanismes qui orientent les choix de l'institution et analyser leurs forces et les faiblesses.

3) Quels modes de gestion des dysfonctionnements et des crises? Evaluer la capacité d'une institution à faire face aux tensions et aux obstacles qu'elle aura à surmonter lors de situations décisives.

Au niveau opérationnel pour les IMF, il s'agit de comprendre comment jouer sur les leviers des mécanismes de gouvernance pour rendre cohérents les intentions et les résultats d'une IMF.

Le renforcement des performances sociales par l'analyse de la gouvernance des institutions constitue l'une des possibilités d'application féconde de cette approche. Dans cette perspective, le guide sur la gouvernance permet à l'IMF de concevoir et de mettre en œuvre des mécanismes qui assurent la cohérence entre différentes facettes de sa mission sociale et les actions réalisées. Ainsi, sur la stratégie de ciblage par exemple, l'IMF pourra vérifier dans l'analyse de la gouvernance, les points forts ou les points faibles qui influent sur son impact : les acteurs ont-ils une vision partagée de la stratégie de ciblage ? L'information est-elle disponible sur le profil des clients ? Les décisions opérationnelles favorisent-elles un ciblage effectif ? Les agents de crédits ont-ils la compétence et les motivations pour toucher le public visé ? Le contrôle permet-il de vérifier la mise en œuvre de la stratégie de ciblage ?

On voit donc aujourd'hui, avec ce rapide aperçu qu'une large gamme complémentaire d'outils a été développée pour permettre aux IMF de mieux évaluer leurs performances sociales, et d'identifier les moyens d'améliorer leurs pratiques pour renforcer leur impact sur leurs clients. Ces outils, développés avec les IMF du Sud, commencent à être utilisés par les acteurs européens.

### **L'application des outils par les IMF « du Nord »**

Aujourd'hui, les institutions financières du Nord qui s'impliquent dans le microcrédit cherchent également à vérifier que leurs actions sont effectivement en ligne avec leurs objectifs sociaux, qu'elles touchent bien leur public cible, exclu socialement et/ou financièrement, et qu'elles apportent « un plus » à leurs clients.

Ainsi, l'Adie a travaillé en 2007 sur l'application de l'outil SPI et la définition d'un score d'exclusion de ses clients, afin de pouvoir suivre dans le temps, par produits ou par antenne régionale, le degré et l'évolution de l'exclusion des emprunteurs.

---

<sup>3</sup> <http://www.cerise-microfinance.org/>

L'application à l'Adie de l'outil SPI a nécessité de l'adapter au contexte des IMF européennes tout en conservant sa trame (les 4 dimensions) pour respecter sa philosophie en traduisant chaque indicateur en fonction d'un contexte.. L'outil SPI permet ainsi de manière innovante d'évaluer les performances sociales des IMF européennes. Il offre en particulier à l'Adie une synthèse de ses résultats en termes de performances sociales et permet de situer l'Adie par rapport aux IMF du Sud.

Pour des organisations telles que l'Adie, il est important de pouvoir mesurer ses performances sociales, à la fois pour s'assurer en interne que sa mission de ciblage des exclus reste bien remplie, et pour garder la confiance à la fois de ses clients et de ses partenaires financiers.

L'Adie, en s'interrogeant sur ses performances sociales, le profil de ses clients et les modalités de suivi d'un « score d'exclusion » pour chacun de ses clients s'inscrit dans un mouvement international de réflexion et d'action en faveur de la promotion des performances.

**Commentaire [FB2]** : Introduire ici quelques éléments de résultat SPI pour l'ADIE ? A voir avec l'article d'Audrey

Par rapport aux IMF des pays du Sud, les institutions européennes ne se situent pas nécessairement dans la même problématique :

- L'exclusion financière touche une minorité de la population en Europe, d'où des stratégies de ciblage plus claires mais néanmoins coûteuses (population souvent exclue aussi socialement, faible densité, faible cohésion sociale, etc.)
- Le secteur informel est réduit et souvent illégal dans les pays du Nord contrairement à sa prédominance dans les activités financées dans les pays du Sud ce qui entraîne des règles et procédures plus lourdes dans la création d'entreprise et une nécessité plus forte encore de l'accompagnement et des services « non financiers »
- La priorité des bailleurs de fonds dans les pays du Nord porte sur les performances sociales (en tout cas sur la dimension de ciblage des exclus) par rapport aux performances financières (avec une part de subventions justifiées par la réduction du chômage et le coût de l'accompagnement des chômeurs).

Pourtant, les réflexions autour des outils tels que SPI et le travail pour aboutir à un meilleur impact social au final pour les clients se retrouvent, comme pour les IMF du Sud, pour les institutions du Nord comme en témoigne l'expérience de l'Adie.

L'Adie, avec une dimension sur le ciblage forte ainsi que sur le renforcement des compétences des clients et la responsabilité sociale vis-à-vis de ces clients correspond à des profils d'IMF du Sud centrée sur leurs clients, avec une approche « descendante » (peu de participation des clients) de type Grameen Bank ou Zakoura au Maroc.

En termes de perspectives, ce type de travail peut guider en interne une réflexion sur la stratégie sociale et les résultats d'une institution financière; il peut alimenter une information plus précise face aux débats qui peuvent s'ouvrir sur les risques de dérive et le positionnement des intervenants européens en microcrédit face à leurs clients.

Plus largement en France et en Europe, cette évaluation approfondie sur les performances sociales est innovante dans le secteur. Le travail engagé avec l'Adie a permis de mettre au point un outil d'évaluation des performances sociales pour les IMF européennes, qui pourrait être proposé à d'autres institutions qui chercheraient à mieux analyser leur stratégie et à communiquer sur la nature de leur travail, en particulier dans le cadre du Réseau Européen de Microfinance.

Grâce à ces outils s'opère un rééquilibrage qui donne les moyens aux acteurs de mesurer et gérer la dimension sociale de leur activité et ainsi remettre la microfinance sur ses deux pieds.