

# Mesure de la performance sociale de la microfinance : pour une pratique uniformisée en Belgique

## Mesure de la performance sociale : de quoi s'agit-il ?

Il existe une littérature abondante en matière de performance sociale<sup>1</sup>, on parle également tantôt d'« audit social », tantôt de « *scoring* social », ou d'« indicateurs de performance ». Parfois on évoque également l'« étude de l'impact social de l'action », étude qui doit alors, d'un point de vue méthodologique, permettre une comparaison entre la manière dont la situation évolue dans le temps pour les personnes bénéficiaires du service, d'une part, et pour les personnes n'ayant pas pu bénéficier du dispositif, d'autre part.

Notre propos n'est pas ici d'exposer de manière académique les différentes approches de « performance sociale », mais de fournir au lecteur une présentation claire et faisant largement l'unanimité auprès des principaux acteurs internationaux préoccupés par cette thématique. Nous pensons ici à la *Social Performance Task Force*<sup>2</sup> ainsi qu'à CERISE<sup>3</sup>, qui regroupent tous deux un nombre significatif de parties prenantes déterminées à définir, diffuser et promouvoir l'usage des outils de *reporting* de performance sociale tels qu'ils les ont développés et testés auprès de nombreuses institutions.

Selon la *Social Performance Task Force* (SPTF) donc, qui peut être considérée, au niveau mondial, comme la principale organisation de coordination des efforts de recherche à ce sujet dans le secteur de la microfinance, « *la performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales*

---

<sup>1</sup>Voir notre sélection bibliographique en fin d'article

<sup>2</sup><http://www.sptf.info/>

<sup>3</sup>[http://www.cerise-microfinance.org/spip.php?page=sommaire&id\\_rubrique=1](http://www.cerise-microfinance.org/spip.php?page=sommaire&id_rubrique=1)

*acceptées* ». La performance sociale fait référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale et de l'engagement social d'une organisation et est à la fois relatif (concrétisation de la mission spécifique de l'institution) et générique (contribution à la promotion de valeurs sociales reconnues par tous)<sup>4</sup>.

« Mission sociale » et « valeurs sociales » sont tous deux des concepts relatifs. Buts, objectifs ou idéaux, ces concepts permettent aux individus ou aux institutions de se situer, de juger de leurs actes ou d'être jugés. Toutefois, pour sortir de cette indétermination, la SPTF a récemment défini ce qu'elle entend par « valeurs sociales acceptées » dans le secteur de la microfinance.

- Proposer durablement un accès croissant aux services financiers des personnes les plus pauvres et/ou sévèrement exclues ;
- Améliorer la qualité et la pertinence des services financiers offerts aux clients visés grâce à une évaluation systématique de leurs besoins spécifiques ;
- Proposer des services financiers de façon efficace et efficiente, pour pouvoir réduire les frais et fixer des taux d'intérêt équitables sur les prêts et les dépôts d'argent ;
- Améliorer la situation des clients de la microfinance, de leur famille et de leur communauté (amélioration du capital social, des liens sociaux, augmentation des actifs et des revenus...)
- Réduire la vulnérabilité des clients (en évitant tout effet secondaire possible du microcrédit, tel le surendettement...)
- Améliorer la responsabilité sociale de l'institution de microfinance envers ses employés, ses clients, et les communautés.

## Mesurer la performance sociale : à quoi ça sert ?

Comme dirait Brian Trelstad (Acumen Fund), « Nous souhaitons que nos investissements soutiennent les initiatives les plus efficaces pour résoudre les problèmes, pas celles qui racontent les plus belles histoires »<sup>5</sup>.

À elle seule, cette formule résume bien l'esprit qui anime les promoteurs d'une formalisation de la performance sociale. À ce jour, il est communément admis, tant dans le chef d'investisseurs que de donateurs, que l'investissement dans la microfinance ne produit pas automatiquement une plus-value sociale. Afin qu'ils puissent s'assurer que les investissements débouchent bien sur une telle plus-value, il est indispensable de disposer d'informations objectives, pertinentes et fiables pour en étayer le bien-fondé et la qualité.

---

<sup>4</sup>Audran (2009)

<sup>5</sup>Traduction libre de la citation anglaise suivante « We want our investments to go to the best problem solvers, not the best storytellers ».

Parmi les retombées positives de la mesure de la performance sociale, on citera notamment le fait de :

- **Permettre la prise de décisions prudentes d'investissements :** qui souligne et illustre tant la situation financière que ses relations avec la poursuite de la mission sociale ;
- **Investir sur la base de la performance réelle :** sur la base de données tangibles, et pas uniquement sur la base d'un discours qui ne serait pas solidement étayé ;
- **Pouvoir adhérer à la mission sociale :** grâce à la performance sociale, l'investisseur peut jauger la manière dont les progrès sociaux évoluent en regard de leur propre stratégie d'investissement et de politique sociale ;
- **Apprécier la relation avec la clientèle locale :** la manière dont la clientèle locale est servie, mais aussi dont elle rembourse et dont elle se fidélise sont des éléments essentiels à la vie et au développement de l'institution, et donc aussi essentiels aux yeux des investisseurs ou donateurs qui y ont investi. Sans une politique appropriée de *reporting*, qui intègre la mesure et le *monitoring* de la clientèle, cette information ne leur serait pas directement accessible ;
- **Obtenir un avantage comparatif en matière de collecte de fonds :** tant pour les investisseurs que pour les donateurs, la transparence, le *reporting* financier et la qualité sociale des activités qui peuvent être fournies aux parties prenantes sont des arguments supplémentaires et favorables à la collecte de fonds ;
- **Consolider, voire pérenniser la relation entre l'institution de Microfinance (IMF) et l'investisseur ou le donateur :** l'excellente compréhension de la réalité de l'IMF (mission, services développés, objectifs sociaux...) par ces derniers peut être la base de la consolidation d'un partenariat sur le long terme, fondé sur la confiance et la loyauté.

### **Les multiples dimensions de la performance sociale... en questions ?**

Afin de rendre concret ce qui jusqu'ici est resté de l'ordre du concept, nous allons à présent illustrer comment chacune des dimensions de la performance sociale peut donner lieu à la collecte de données objectives et tangibles. Ces dernières sont extraites d'un outil<sup>6</sup> disponible en ligne, développé et déjà utilisé par de nombreux opérateurs de microfinance.

La sélection présentée ci-après se veut avant tout illustrative :

#### **Dimension 1 – Mission**

Mission et objectifs sociaux : en plus de l'énoncé de la mission, il est demandé de spécifier le niveau de pauvreté du public visé par l'IMF (niveau

---

<sup>6</sup><http://www.themix.org/standards/sp-reports>

de revenu), de sélectionner les publics prioritaires de l'IMF dans une liste (minorités, jeunes, femmes, ruraux...), de préciser la taille des structures soutenues (micro/petite/moyenne/grande entreprise) et les objectifs sociaux poursuivis (réduction de la pauvreté, création d'emploi, accès à la santé...).

Si des services non financiers existent, seront stipulés le nombre et le type de bénéficiaires par service proposé ; le type et le nombre d'emplois créés, en équivalent temps plein. La fréquentation scolaire des enfants est aussi étudiée en détail pour les IMF de certains pays.

Gouvernance : il est demandé de spécifier les responsabilités et les conditions de service des administrateurs. Sont-elles réglementées? Quelle est la composition du conseil d'administration (représentants : ONG, gouvernement, financiers, communautés locales...)? Les bénéficiaires des services sont-ils représentés? Si oui, comment ? Qu'est-ce qui est mis en oeuvre pour former les administrateurs à la gestion de la performance sociale ?

Portée géographique : description de la distribution géographique de la clientèle (zone rurale ou urbaine / zone non servie par autre IMF ou banques /...).

Accessibilité pour les femmes / pour les groupes cibles : nombre et part des clientes (autre groupe cible) pour des prêts individuels ou des prêts en groupe sur l'offre totale.

## **Dimension 2 - Stratégies et systèmes**

Gamme des services proposés (financiers et non financiers) : description par type de produits financiers (crédit, épargne, assurance, paiements et transactions...) et non financiers (services d'entreprises, éducation des adultes, services de santé, émancipation des femmes...).

Formation du personnel à la performance sociale et évaluation : quels sont les membres du personnel qui sont concernés par ce type de formation ? Quelle formation reçoivent-ils ? Afin de réduire quel type de difficultés? Comment les objectifs sont-ils atteints ? En quoi le personnel est-il incité à améliorer la performance?

Étude de marché de la clientèle : description des stratégies mises en place pour connaître les besoins des clients et des clients potentiels et description de la fréquence à laquelle ces stratégies sont appliquées.

Mesure de la fidélité de la clientèle et du taux de perte : évolution du nombre net de clients, entrants et sortants. Vérification de l'existence d'une collecte de *feedback* sur les clients sortants. Ou sur des événements qui expliqueraient des départs.

Évaluation de la pauvreté : la pauvreté est-elle estimée ? Choix de l'approche et critère (seuil de pauvreté / autre référence...)? Y a-t-il un suivi de la situation des clients ? Si oui, de quel type ?

## **Dimension 3 – Politique et conformité**

Responsabilité sociale envers les clients : sélection, parmi des listes prédéfinies, des actions mises en place pour limiter le surendettement des

clients, mettre à disposition des informations transparentes (prix...), recouvrer les créances de manière appropriée, résoudre les relations litigieuses, protéger les données sensibles...

Coût des services aux clients : comment le taux d'intérêt est-il formulé? Quel est le TAEG ? L'IMF connaît-elle l'endettement crédit global de ses clients ?...

Responsabilité sociale envers le personnel : sélection dans une liste des pratiques de gestion du personnel en faveur de la transparence, de l'égalité... Description des politiques mises en oeuvre en matière de personnel (mobilité, maternité, égalité des chances...). Description de la méthode utilisée pour connaître la satisfaction du personnel. Données relatives au taux de rotation...

Responsabilité sociale envers la communauté : existe-t-il une telle responsabilité ? Formelle / informelle ? Quels éléments (à choisir dans une liste) y sont inclus ? Brève description du dispositif.

Responsabilité sociale envers l'environnement : existe-t-il une telle responsabilité ? Formelle / informelle ? Quels éléments (à choisir dans une liste) y sont inclus ? Brève description du dispositif, que ce soit pour les mesures destinées aux clients ou celles liées à la gestion même de l'IMF.

### **Auto-évaluation sur une base commune**

Tel qu'il a été conçu, le rapport de performance sociale présenté est intéressant à plus d'un titre. Si l'on se place du point de vue de l'institution de microcrédit, on soulignera les qualités suivantes :

#### Pratique et opérationnel

- il est synthétique ;
- il comporte un grand nombre de questions fermées et propose de nombreuses réponses en choix multiple ;
- une partie des informations ne doit être collectée qu'une seule fois ;

#### Mis en oeuvre par l'IMF

- ce rapport est un rapport d'auto-évaluation : il ne nécessite pas d'intervention extérieure ou de prestation coûteuse par un bureau spécialisé indépendant ;
- une partie des informations collectées se trouvent généralement collectées dans certains documents de *reporting* ou de gestion de l'IMF.

#### Critères objectivés

- l'intérêt du cadre proposé est une objectivation des critères / des valeurs et leur traduction en éléments concrets, comparables. Les questions / réponses qualitatives, certes présentes et nécessaires, n'occupent qu'une place complémentaire ;

Cette approche n'est toutefois pas la panacée. Il est donc utile de garder à l'esprit ce que cet outil ne permet pas, à savoir principalement :

- une appréciation externe et 100 % objective ;

- une étude d'impact, comparant la situation des bénéficiaires à celle de personnes n'ayant pas eu accès au dispositif.

## Conclusion

Il nous paraît évident qu'une professionnalisation et amélioration de la mesure de la performance sociale des institutions de microfinance (IMF) constitue une bonne pratique.

Les bénéfices d'une telle évolution se feront sentir tant au niveau des investisseurs, des clients, des travailleurs du secteur et des pouvoirs publics... que de l'IMF elle-même. En revanche, il nous paraît également réaliste – nous ne voulons pas tomber dans l'angélisme – que cette évolution rencontre des résistances et soulève des craintes dans le chef des opérateurs de terrain.

Afin de mieux comprendre la perception du secteur sur cet outil et de tirer des enseignements en matière d'opportunité et/ou de résistance quant à leur mise en place, nous mettons en oeuvre une enquête auprès d'une vingtaine d'opérateurs européens. Les résultats de cette enquête feront l'objet d'une future analyse, dans le courant du premier trimestre de 2010.

Olivier Jérusalmy  
décembre 2009

## Bibliographie

Adele Atkinson (2008) *Evidence of Impact: An overview of financial education evaluations*, prepared by the Personal Finance Research Centre - University of Bristol for the Financial Services Authority

Jérôme Audran, (2009) *Définition des concepts de responsabilité, performance, plus-value et transparence sociales en microfinance*, BIM n°10 <http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/Bim-2009/BIM-09-02-10.pdf>

Mary Clark, Rolf Sartorius, (2004) *Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches*, The World bank - Operations Evaluation Department – Knowledge programs and Evaluation Capacity development group, Washington

Dean Karlan, Nathanael Goldberg, (2007) *Impact Evaluation for Microfinance: review of Methodological Issues*, The World Bank – Poverty Reduction and Economic Management « Doing Impact Evaluation » n°7, November, Washington

Portail Microfinance (2008), Impact et performances sociales – dossiers thématiques, version web - [http://www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/impactperf/](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/impactperf/)

Imp-Act Consortium, (2008), *Putting the 'social' into performance management: State of practice*, November - <http://www2.ids.ac.uk/impact/>

The Rockefeller Foundation, The Goldman Sachs Foundation, (2003) *Social Impact Assessment A Discussion Among Grantmakers*, March 36, New York City

European Microfinance Platform (2008) *The role of Investors in Promoting Social Performance in Microfinance*, European Dialogue n°1, June