CGAP
NOTE FOCUS
N° 41
Mai 2007

Au-delà des bonnes intentions : évaluation de la performance sociale des institutions de microfinance

Il est presque unanimement reconnu que la viabilité financière est un critère essentiel de la réussite des institutions de microfinance (IMF). En effet, si les IMF peuvent couvrir leurs coûts, elles peuvent aussi se développer et servir un nombre croissant de clients. Aujourd'hui, plus de 400 institutions viables fournissent des informations au Microfinance Information eXchange (MIX), une des principales sources de données sur le marché. Le secteur dans son ensemble se développe rapidement, le nombre des emprunteurs augmentant de 13 % par an depuis 1999.

Cette croissance est due dans une large mesure à l'insistance sur la viabilité financière. Mais pour la plupart des praticiens de la microfinance et des bailleurs de fonds, il est important aussi de toucher les pauvres et les très pauvres, de fournir des services de qualité et, surtout, d'améliorer le niveau de vie des clients. En d'autres termes, ce qui compte, c'est à la fois la performance financière et la performance sociale, c'est-à-dire la capacité d'avoir une influence positive sur la vie des gens. Ces deux objectifs ne sont pas nécessairement contradictoires. Nombreux sont les bailleurs de fonds et les institutions financières qui cherchent des moyens plus transparents de mesurer la performance sociale, en plus de la performance financière.

Cette Note Focus met l'accent sur l'importance accordée depuis peu à la performance sociale dans le domaine de la microfinance et examine certains des outils d'évaluation élaborés récemment.

Pourquoi la performance sociale

L'enthousiasme et l'engagement en faveur de la microfinance sont ancrés en grande partie dans la conviction que l'accès à des services financiers peut aider les clients à améliorer leur existence. La viabilité financière est certes indispensable pour des services en plein essor, mais elle ne garantit pas automatiquement la satisfaction des clients. L'attention croissante accordée à la performance sociale vise à expliquer comment les services financiers influent sur la vie des pauvres.

Pour dire les choses simplement, la notion de performance sociale renvoie à celle de « vérité dans la publicité ». Beaucoup d'individus, des donateurs, des fondations et des gouvernements mettent de l'argent dans la microfinance en pensant qu'elle aide les pauvres. Étant responsables devant ces bailleurs de fonds, les IMF (ou ceux qui les soutiennent) devraient pouvoir leur expliquer comment (ou si) leurs objectifs déclarés (augmentation des revenus, réduction de la vulnérabilité, autonomie accrue, etc.) sont atteints. De nombreuses institutions financières qui s'adressent aux pauvres, en particulier celles qui ont une mission de développement, acceptent déjà cette approche et veulent elles-mêmes savoir si elles accomplissent leur mission sociale ou si elles s'en écartent.

L'évaluation et la gestion de la performance sociale d'une institution peuvent aussi présenter des avantages en améliorant les résultats financiers grâce à la fidélisation des clients et à la réduction des coûts. Par exemple, en Afrique du Sud, la Fondation pour les petites entreprises affirme que son système de suivi des clients lui permet de mieux comprendre pourquoi les clients s'en vont et de réduire ainsi les taux d'abandon. En trois ans, c'est-à-dire depuis la mise en place de ce système, cela lui a permis d'accroître nettement son retour sur investissement et de réduire ses pertes (Bauman 2004).

Une étude sur Prizma, en Bosnie, montre que Prizma sera en mesure de récupérer les 40 000 dollars investis dans le développement et la mise en œuvre de son système de gestion de la performance sociale (comprenant le suivi de la pauvreté et des départs et des discussions de groupe entre clients) grâce à la fidélisation d'un plus grand nombre de clients (2,2 % de plus). Comme Prizma compte actuellement accroître le taux de fidélisation de 10 à 25 %, son système de suivi de la performance sociale

assurera à terme un rendement financier important (Woller 2004).

La volonté d'évaluer la performance sociale a suscité certaines réserves : avons-nous réellement besoin d'un nouvel ensemble de normes d'information ? Est-il même possible de normaliser les indicateurs de la performance sociale ? Cela se traduira-t-il par de nouvelles obligations lourdes et coûteuses imposées par les bailleurs ? Les détracteurs de l'évaluation de la performance sociale invoquent la forte demande de services parmi les pauvres (et la relative insensibilité aux prix) comme une preuve suffisante de l'utilité sociale des services de microfinance, concluant que, de ce fait, des évaluations supplémentaires sont superflues.

Toutefois, l'existence d'une forte demande ne signifie pas automatiquement que le sort des gens s'améliore. En fait, la spirale de l'endettement (dans laquelle les clients empruntent pour rembourser leurs dettes) peut aussi expliquer pourquoi les clients reviennent toujours. Pour la plupart des personnes travaillant dans le secteur, la fourniture de services financiers n'est pas une fin en soi. L'accès à la microfinance est important parce qu'il donne la possibilité d'améliorer les conditions de vie des clients. Mais on ne peut pas conclure que cette amélioration a lieu uniquement parce que les clients renouvellent leur crédit. Il est nécessaire d'examiner la qualité des services, la satisfaction des clients et l'amélioration effective de leur situation, notamment parce que le financement public et caritatif de la microfinance est encore important. Alors, si la microfinance n'améliore pas les conditions de vie des clients, le champ des activités pourrait être élargi pour inclure, par exemple, l'éducation, la vaccination ou la vulgarisation agricole, avec un financement supplémentaire approprié.

Les ressources limitées doivent être allouées au secteur où elles ont le plus d'effets positifs. La décision ne peut être prise que sur la base de données empiriques. Il peut être difficile et coûteux de démontrer l'impact de la microfinance (c'est-à-dire qu'il est bien à l'origine d'améliorations pour les clients, au-delà de ce qui peut être attribué à d'autres facteurs). Le fait de suivre ces améliorations sans tenter de les attribuer à la microfinance est peut-être la meilleure chose à faire ensuite et c'est précisément ce à quoi vise l'évaluation de la performance sociale.

Encadré 1. Le conflit à Andhra : Le suivi de la performance sociale aurait-il permis de donner l'alerte ?

L'État d'Andhra Pradesh en Inde accueille quelques-unes des IMF les plus dynamiques. SPANDANA, fondée en 1998, compte aujourd'hui plus de 800 000 clients. SHARE en compte 1,5 million et SKS en a attiré 700 000 en quelques années seulement. Mais cette croissance rapide a amené les IMF à se heurter à un important programme de développement rural réalisé en Inde : l'Indira Kranti Pratham (appelé auparavant Velugu), financé par la Banque mondiale et soutenu par les pouvoirs publics. L'Indira Kranti fournit une série de services, notamment des services d'épargne et de crédit, à 12 millions de femmes. Le programme a accusé les IMF d'appliquer des taux d'intérêt excessifs et de manquer de transparence dans leurs relations avec les clients. Les IMF quand à elles ont rétorqué que la qualité de leurs services attirait les clients d'Indira Kranti et que l'hostilité à leur égard était due à leur avantage compétitif.

Après avoir couvé pendant quelque temps, le conflit avec Indira Kranti et le gouvernement a finalement éclaté en décembre 2005. Des groupes de femmes ont manifesté contre SHARE et la presse en langue Telugu a multiplié les accusations dénonçant des méthodes de recouvrement trop rudes, des pratiques opérationnelles immorales et illégales (comme la mobilisation de l'épargne, interdite aux IMF), des taux d'intérêt trop élevés, la réalisation de gains exorbitants, les structures de gouvernance et le fait que les IMF étaient gérées comme des « entreprises familiales ». En mars 2006, le percepteur du district de Krishna a invoqué la Loi sur les prêteurs pour fermer temporairement 50 agences de SHARE et de SPANDANA.

Bien que la situation se soit améliorée depuis lors, les préoccupations fondamentales du gouvernement de l'État restent les mêmes. Il estime que l'orientation exclusive des IMF vers la rentabilité et la croissance les amène à pousser à l'endettement et à exercer un recouvrement strict sans se soucier du bien-être des clients.

De nombreux intervenants dans le domaine de la microfinance ne croient pas ce que le gouvernement dit des IMF d'Andhra. Ils pensent cependant que certaines IMF ont manqué de transparence dans plusieurs domaines, allant des structures de gouvernance aux méthodes de calcul des taux d'intérêt. Ils observent que, même si les IMF s'étaient fixées des objectifs sociaux, elles se contentaient de suivre et de communiquer leurs résultats financiers. L'alignement des indicateurs de performance sur les objectifs sociaux les aurait averties des problèmes que les clients pouvaient rencontrer. Le suivi de l'amélioration des conditions de vie des clients aurait permis de montrer que les IMF ont une mission sociale.

Le Groupe de travail sur la performance sociale

Qu'a fait le secteur de la microfinance - praticiens, bailleurs de fonds et prestataires de services - pour encourager la poursuite d'un « double objectif de résultat », c'est-à-dire pour promouvoir la responsabilité à la fois financière et sociale sur le terrain ?

Au cours des dernières années, plusieurs initiatives importantes mais distinctes ont été prises pour intégrer l'évaluation de la performance sociale dans les systèmes de gestion ordinaires des institutions financières. Parmi ces initiatives, figurent les travaux de CERISE[1], de l'Imp-Act Consortium[2], et du CGAP, qui reçoivent un soutien important de différents bailleurs de fonds.

En 2005, la Fondation Argidius, le CGAP et la Fondation Ford ont réuni plus de 30 responsables d'initiatives concernant la performance sociale en microfinance pour qu'ils partagent leurs expériences. Au cours des deux années suivantes, les travaux sur la performance sociale se sont intensifiés, ce qui a amené à la création du Groupe de travail sur la performance sociale, qui compte maintenant plus de 150 membres (grands réseaux de microfinance, prestataires de services financiers, agences de notation, bailleurs de fonds et investisseurs sociaux)[3]. Ces membr es ont la volonté d'évaluer régulièrement et d'améliorer la gestion de la performance sociale de leurs organisations et de celles qu'ils soutiennent et d'en rendre compte. Le Groupe de travail encourage le secteur à mettre davantage l'accent sur la performance sociale en adoptant une définition commune, en coordonnant les différentes initiatives et en élaborant un modèle commun pour la présentation d'informations.

Définition de la performance sociale

Le Groupe de travail sur la performance sociale est parvenu à un consensus sur la définition suivante :

> La performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues ; ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique et sociale des clients et de garantir la responsabilité sociale envers les clients, les employés et la communauté servie.

Traditionnellement, l'évaluation est axée sur les résultats finaux et l'impact. Or l'impact (c'est-à-dire la modification des conditions de vie des clients ou de la communauté qui peut être directement attribuée aux programmes) n'est qu'un élément de la performance sociale. Il faut examiner l'ensemble du processus par lequel l'impact est produit.

La figure 1 indique les différentes étapes de ce processus. Celui-ci commence par l'analyse des objectifs sociaux déclarés des institutions (intention et conception). Il s'agit de savoir si les institutions ont des objectifs sociaux clairement définis conformes à leur mission sociale. L'évaluation de la performance sociale comprend une évaluation des systèmes et des activités internes. Les activités des institutions sont-elles liées à la réalisation de leurs objectifs sociaux ? Les systèmes en place sont-ils appropriés pour atteindre ces objectifs ? Les progrès dans la réalisation de ces objectifs sont-ils régulièrement suivis ? La performance sociale est une question de résultats. L'institution touche-t-elle un grand nombre de clients cibles (généralement les ménages exclus, pauvres ou à faible revenu) ? Ses produits sont-ils conçus pour répondre aux besoins financiers et aux capacités des clients cibles ? Mais la performance sociale est aussi une question d'effets : les clients observent-ils une amélioration de leur situation sociale et économique ? Enfin, la performance sociale peut aussi être une question d'impact : à savoir l'établissement d'un lien de causalité entre la participation aux programmes et l'amélioration de la situation des clients.

1 CERISE (Comité d'Échange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne-crédit) est un réseau de quatre organismes français apportant un appui aux institutions de microfinance en association avec des partenaires en Afrique, en Asie et en Amérique du Sud.

2 Les partenaires de l'Imp-Act Consortium comprennent CARD MRI (Philippines), EDA Rural Systems (Inde), Freedom for Hunger (États-Unis), IDEAS (États-Unis), l'Institute of Development Studies (Royaume-Uni), le MFC (Pologne) et le Microfinance Council of the Philippines.

3 Voir l'Annexe 2 pour une liste des membres du Groupe de travail.

Figure 1. Dimensions de la performance sociale*

INTENTION ET CONCEPTION

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

▼

SYSTÈMES ET ACTIVITÉS INTERNES

Quelles activités l'institution mène-t-elle pour accomplir sa mission sociale ?
Les systèmes sont-ils conçus et mis en place de manière à atteindre ces objectifs ?

▼

RÉSULTATS

L'institution sert-elle les pauvres et les très pauvres ?
Ses produits sont-ils conçus pour répondre à leurs besoins ?

▼

EFFETS

La situation sociale et économique des clients s'est-elle améliorée ?

▼

Ces améliorations peuvent-elles être attribuées aux activités de l'institution ?

▼

Ces améliorations peuvent-elles être attribuées aux activités de l'institution?

*Convenues à la réunion du Groupe de travail tenue à Paris en mars 2005. Voir aussi Sinha 2006.

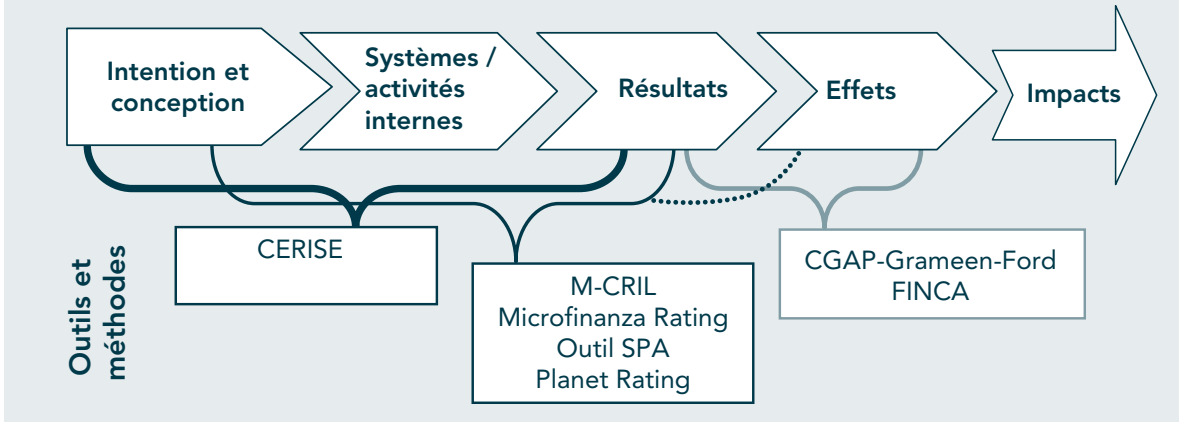
Huit outils d'évaluation de la performance sociale

Les différents outils d'évaluation de la performance sociale peuvent porter sur différentes étapes du processus. Par exemple, CERISE met l'accent sur le processus institutionnel et les systèmes internes en évaluant l'intention, les activités et les indicateurs de résultats. Le CGAP, Grameen et la Fondation Ford évaluent la performance sociale au niveau des clients au moyen d'informations sur les profils de pauvreté (résultats) et les changements (effets). Les outils de notation sociale de M-CRIL et de Microfinanza portent sur l'intention, la conception, les systèmes et les informations sur les résultats au niveau des clients (qui sont les clients, les services financiers sont-ils appropriés). Un échantillon d'évaluation peut servir de base et faire l'objet d'un suivi après 2 ou 3 ans pour mettre en évidence des informations sur les effets (et les départs) (voir la figure 2).

Initiative CERISE concernant les indicateurs de la performance sociale

CERISE évalue la performance sociale des institutions en examinant leurs intentions et leurs actions (Zeller 2003). L'analyse des systèmes internes et des processus organisationnels permet de savoir si les institutions ont les moyens d'atteindre leurs objectifs sociaux. L'outil de CERISE utilise un questionnaire et un guide pour examiner 1) la couverture des pauvres et des exclus, 2) l'adaptation des produits et des services aux clients cibles, 3) l'amélioration du capital social et politique, et 4) la responsabilité

Figure 2. Outils d'évaluation de la performance sociale



sociale de l'institution. Étant axé sur les systèmes et processus organisationnels, l'outil de CERISE détermine la couverture des pauvres par des moyens indirects plutôt que par une évaluation au niveau des clients. Il analyse la déclaration de mission, l'engagement du conseil d'administration et du personnel et les méthodes de ciblage pour déterminer approximativement si les clients pauvres sont effectivement servis. Au lieu d'analyser le renforcement de l'autonomie des clients au niveau des ménages et de la communauté, il évalue leur capital social et politique en examinant leur participation à la prise de décisions de l'IMF et la transparence des opérations financières. L'intérêt de cet outil réside dans le fait qu'il est facile à utiliser et qu'il peut être administré par l'IMF. Voir le tableau 1.

Outil SPA (Social Performance Assessment)

L'outil d'évaluation de la performance sociale (SPA) a été élaboré par Gary Woller avec un financement de l'USAID. Il repose sur l'idée qu'une grande partie des informations financières et des informations sur les clients recueillies régulièrement par les institutions peuvent servir d'indicateurs indirects de leur performance sociale et que de nouveaux modèles et la collecte de nouvelles données ne sont pas indispensables (Woller 2006). L'outil SPA utilise un tableau de notation comportant une série d'indicateurs sur six dimensions de la portée : étendue, degré, viabilité, gamme, coût et valeur pour les clients et la communauté[4]. Les indicateurs sont sélectionnés de manière à privilégier les informations directement disponibles.

- L'étendue de la portée correspond au nombre d'emprunteurs, au pourcentage de clients ayant obtenu des prêts pour un objet autre que l'entreprise et au nombre d'épargnants volontaires en pourcentage du nombre d'emprunteurs.
- Le degré de la portée mesure la taille des prêts moyens, le pourcentage de femmes clientes et le pourcentage de clients ruraux.
- La viabilité de la portée indique la performance financière — rentabilité et qualité du portefeuille.
- La gamme correspond au nombre de produits de prêt aux entreprises différents, au nombre d'autres services financiers, au type de service d'épargne offert et au pourcentage de clients ayant recours à au moins trois produits ou services.
- Le coût de la portée correspond aux coûts financiers afférents à la prestation des services, y compris le nombre de jours nécessaires pour traiter les prêts et le nombre de visites effectuées par le personnel.
- La valeur mesure le taux de fidélisation des clients, le taux de perte sur prêts et l'augmentation du portefeuille pouvant être attribuée aux clients.

Cet outil intègre aussi dix indicateurs permettant d'évaluer la couverture de la communauté, dont certains ne sont pas directement disponibles mais peuvent être obtenus au moyen d'entretiens du personnel avec les clients. Ces indicateurs sont

4 D'après Schreiner 2002

Tableau 1. Outil Cerise — Dimensions et indicateurs

Dimensions	Indicateurs
Ciblage des pauvres et des exclus (25 points)	• mission de l'IMF • concentration géographique et socioéconomique • outils de ciblage • taille des opérations • garanties
Adaptation des services et des produits aux besoins des clients (25 points)	• éventail des services • qualité des services • accès à des services non financiers • participation des clients à la conception des produits
Amélioration du capital social et politique des clients (25 points)	• transparence des opérations financières • participation des clients à la prise de décisions • cohésion sociale • influence des clients au niveau du gouvernement national et du gouvernement local
Responsabilité sociale de l'institution (25 points)	• politique en matière de ressources humaines • responsabilité sociale envers les clients • responsabilité sociale envers la communauté

notamment le pourcentage des recettes d'exploitation réinvesties dans la communauté, le pourcentage d'employés ayant démissionné, le ratio d'employés femmes-hommes au niveau des cadres, les avantages accordés aux employés, la transparence et l'accès des clients aux responsables.

Le tableau de notation est complété par un audit indépendant qui permet d'évaluer l'efficacité de la mission, de la gestion et de la direction de l'institution, de ses activités de recrutement et de formation, de ses systèmes de suivi et d'incitation et de sa planification stratégique.

Le rapport final sur la performance sociale indique à la fois les résultats de la notation organisationnelle et les conclusions de l'audit sur les processus internes. Au lieu d'essayer de mesurer directement la performance sociale, cet outil détermine dans quelle mesure les principaux indicateurs de performance sont compatibles avec la performance sociale et si les processus internes sont conçus et mis en œuvre de manière à aligner les politiques, les comportements et les résultats sur la mission sociale déclarée de l'IMF.

Outil ACCION SOCIAL

SOCIAL est l'acronyme des six éléments de la performance sociale que l'outil ACCION cherche à évaluer : la mission sociale, la portée, le service aux clients, la transparence de l'information, le lien à la communauté et le climat de travail. Il évalue la réussite d'une IMF dans l'accomplissement de sa mission sociale et sa contribution aux objectifs sociaux généralement reconnus. Il offre une évaluation sociale détaillée de l'IMF qui complète l'évaluation financière fournie par CAMEL (voir l'encadré 2)[5].

5 L'outil d'ACCION sert à évaluer l'adéquation des fonds propres, la qualité des actifs, la gestion, les recettes et la liquidité des institutions de microfinance.

Encadré 2. Principaux éléments de l'outil d'ACC ION

Mission sociale

- formulation de la mission
- données sur la compréhension de la mission et l'engagement
- mesure de l'accomplissement de la mission sociale

Population servie

- couverture
- degré de portée
- produits et services fournis aux clients mal servis

Service aux clients

- satisfaction des clients
- adéquation des produits et des services
- mécanisme permettant de connaître l'avis des clients

Tran sparence de l'information/protection des consommateurs

- transparence
- efforts pour assurer la protection des consommateurs

Lien à la communauté

- relations avec la communauté
- contribution au bien-être de la communauté

Climat de travail

- satisfaction du personnel
- mécanismes permettant de connaître l'avis du personnel

ACCION estime que son outil contribue à améliorer l'efficacité organisationnelle en mettant en évidence les points forts et les points faibles de la performance sociale et en révélant la perception de l'IMF par les clients, le personnel et la communauté. Cet outil répond aux besoins des tierces parties, notamment des investisseurs ou des bailleurs de fonds socialement responsables, qui peuvent avoir besoin de ces renseignements, suivant ainsi l'exemple de nombreuses entreprises privées, qui présentent à leurs actionnaires un rapport sur leur performance sociale montrant qu'elles agissent de manière plus transparente et que leurs décisions ne tiennent pas seulement compte des résultats financiers. Il sert de base pour suivre les changements et il permet aux IMF de mesurer régulièrement leur performance sociale.

ACCION évalue la performance sociale en interrogeant les cadres, le personnel, les membres du conseil et les clients et en examinant les documents stratégiques, les plans d'affaires et les comptes rendus des réunions du conseil. Il analyse les renseignements contenus dans les bases de données sur les clients et les valide en les comparant aux résultats d'enquêtes indépendantes, aux données nationales, aux données du MIX, aux résultats d'études de marché et à d'autres informations secondaires. De plus, il établit des cartes de la couverture géographique pour déterminer l'étendue et le degré de la portée. En mars 2007, ACCION avait effectué quatre évaluations pilotes en Amérique latine et une en Asie.

Indice de passage du seuil de pauvreté du CGAP – Grameen – Ford (PPI)

Le CGAP et la Fondation Ford se sont efforcés d'élaborer des indicateurs-clients comparables au niveau mondial permettant de connaître le niveau économique des clients et de montrer l'évolution de leur situation, sans chercher à en déterminer la cause. Le problème a été de sélectionner des indicateurs simples et peu coûteux, mais suffisamment robustes et applicables au niveau mondial. Par exemple, l'indice du logement de Cashpor (qui note les matériaux de construction utilisés pour les murs et le toit et le nombre de pièces) est un excellent critère indicatif de la pauvreté et de la richesse en milieu rural en Asie du Sud, mais il n'est pas applicable dans les zones urbaines, ni dans de nombreux pays. En revanche, les données sur les revenus ou l'apport nutritionnel peuvent être universellement comprises mais, pour les IMF, il est trop coûteux et trop compliqué de les recueillir.

Le CGAP et la Fondation Ford ont financé la Fondation Grameen[6] pour qu'elle élabore un ensemble d'« indicateurs clients » comparables au niveau mondial. Dans le cadre de cette initiative, Mark Schreiner a mis au point une méthode permettant d'établir des tableaux de notation de la pauvreté au niveau des pays en utilisant des techniques analogues

6 La Fondation Grameen est un réseau basé aux Etats-Unis, établi par la Grameen Bank du Bangladesh et réunissant les IMF d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine qui utilisent la méthode de la Grameen.

aux méthodes de la notation du crédit[7]. Les tableaux de bord sont établis sur la base d'une analyse statistique des enquêtes nationales sur les dépenses des ménages. Ils utilisent un petit ensemble d'indicateurs simples, faciles à observer, pour estimer la part des clients qui se trouvent au-dessous d'un seuil de pauvreté déterminé[8].

L'outil (qui porte la marque CGAP-Grameen-Ford) est appelé « indice de passage du seuil de pauvreté » *(Progress out of Poverty Index, PPI)*, car il permet de déterminer dans le temps l'amélioration de la situation économique des clients et de savoir si, à terme, ils sortent de la pauvreté.

Le tableau de notation ou indice de pauvreté est simple, peu coûteux, transparent et intuitif. Il mesure la pauvreté par le biais de questions simples (voir le tableau 2) plutôt qu'au moyen de longues enquêtes et de calculs complexes des revenus et des dépenses. Des tests montrent qu'un tableau de notation unique fonctionne avec précision à la fois dans les régions rurales et urbaines d'un pays donné.

L'encadré 3 présente un indice de pauvreté comportant cinq indicateurs pour les Philippines. Les indicateurs et les notes attribuées pour chaque question ont été déterminés au moyen d'une analyse économétrique des données nationales sur les dépenses des ménages aux Philippines. Une IMF ou un enquêteur externe rend visite aux clients et obtient des réponses aux cinq questions. Les notes attribuées pour chaque réponse sont inscrites et leur moyenne est calculée pour l'ensemble des clients. Elles sont ensuite comparées à un tableau préétabli de la « pauvreté probable » pour déterminer la proportion de clients se trouvant en dessous du seuil de pauvreté.

Les tableaux de notation pour les autres pays ne contiennent pas les mêmes questions et les notes attribuées pour chaque question sont différentes, mais ils offrent toujours un substitut statistiquement rigoureux et facile à utiliser du même indicateur mondial commun : le pourcentage de clients vivant en dessous du seuil de pauvreté national ou avec moins de 1 ou 2 dollars par jour. Le CGAP, la Fondation Grameen et la Fondation Ford ont établi des PPI pour douze pays[9]. Beaucoup d'autres sont en cours d'élaboration.

7 Pour une explication technique de la façon dont les tableaux de notation sont établis, voir Schreiner 2006.

8 Le projet relie ces indicateurs indirects aux seuils de pauvreté nationaux ainsi qu'aux critères internationaux de 1 dollar ou 2 dollars par personne et par jour.

9 Afrique du Sud, Bangladesh, Bolivie, Haïti, Inde, Malawi, Mexique, Népal, Nigéria, Pakistan, Philippines et Viet Nam.

Tableau 2. Tableau de notation de la pauvreté pour les Philippines

Indicateur	Points	Note effective
1. En quoi sont faits les murs extérieurs de la maison ?		
Matériaux légers (cogon, bambou, sawali, nipa)	0	
Matériaux solides (aluminium, briques, bois, amiante)	10	
2. Quel est le type de toilettes ?		
Sans siphon	0	
Avec siphon	7	
3. Le ménage dispose-t-il d'un four à gaz ?		
Non	0	
Oui	21	
4. Est-ce que tous les enfants de 6 à 17 ans vont à l'école ?		
Non	0	
Oui	9	
Pas d'enfant	26	
5. Combien y a-t-il de postes de télévision dans le ménage ?		
Aucun	0	
Un	17	
Deux ou plus	36	

Encadré 3. Outil de notation de M-CRIL : le cadre

Contexte

- Indicateurs de développement nationaux et régionaux (de sources secondaires)
- Profil et services financiers des IMF
- Profil et services financiers des IMF

Intention et conception

- Gestion de la performance sociale — clarté de la mission, alignement des systèmes sur la mission

Processus

- responsabilité sociale
  1. envers les clients, y compris, le cas échéant, distinction homme-femme et gouvernance des membres
  2. envers la communauté
  3. envers le personnel
  4. envers l'environnement

Résultats : réalisation des objectifs sociaux

- Population servie — degré et étendue de la portée
- Services financiers — diversité, adéquation et transparence
- Évolution — effets et impact

Outil d'évaluation des clients de FINCA

L'outil d'évaluation des clients de FINCA[10] (FCAT) est un outil complet comprenant des données démographiques, des données sur les prêts, les dépenses des ménages et l'accumulation d'actifs et des indicateurs sociaux (santé, logement, éducation) et professionnels ainsi que des questions sur la satisfaction et le départ des clients.

FINCA utilise cet outil de collecte de données depuis 2003, avec le soutien de la Fondation Templeton. Chaque été, des chercheurs déployés sur le terrain interrogent les clients pendant 30 à 45 minutes avec des magnétophones portables. FINCA est en train d'actualiser le FCAT et elle mettra des chercheurs équipés de cet outil à la disposition de huit IMF pendant l'été 2007.

10 FINCA (Foundation for International Community Assistance) est connue pour être la pionnière des « banques villageoises » en Amérique latine et en Afrique et, plus récemment, en Eurasie.

Notation sociale

Les organismes de notation spécialisés sont en train d'introduire la notation sociale comme complément de la notation financière. Il existe deux types de notation sociale : la notation « complète », effectuée par M-CRIL et Microfinanza Rating, et la notation fondée sur les données communiquées par les IMF, portant sur l'intention, la conception et les systèmes. Ce type de notation est proposé par Planet Rating, Microfinanza Rating et M-CRIL.

Notation sociale de M-CRIL[11]

M-CRIL[12] expérimente un outil de notation de la performance sociale permettant d'évaluer « les chances d'une IMF d'accomplir sa mission sociale conformément aux valeurs sociales reconnues » (voir l'encadré 3). Cet outil porte à la fois sur les systèmes et sur les résultats, y compris au niveau des clients. Il analyse les déclarations de mission, les politiques et les systèmes internes de l'organisation pour déterminer s'ils reflètent effectivement sa mission sociale et s'il existe des mécanismes de protection du personnel et des clients.

La notation porte sur l'efficacité des services fournis pour répondre aux besoins des clients. En outre, de courtes enquêtes sont effectuées pour déterminer si les ménages pauvres et exclus sont desservis et si les clients voient leurs conditions sociales et économiques s'améliorer.

Enfin, les évaluations d'impact existantes sont analysées du point de vue de la rigueur méthodologique et les conclusions sont intégrées dans le rapport. L'outil du M-CRIL a une portée beaucoup plus vaste que les autres outils parce qu'il englobe toutes les dimensions (intention, activités, résultats, effets et impact) de la performance sociale. En mars 2007, le M-CRIL avait effectué huit notations.

Microfinanza Social Rating

Microfinanza Rating[13] a créé deux outils distincts de notation sociale. Le premier, l'enquête de notation sociale *(Social Rating Survey)*, est analogue à l'outil du M-CRIL. Il couvre aussi l'ensemble des dimensions de la performance sociale, y compris le contexte social et économique dans lequel l'institution travaille, sa mission, sa stratégie et ses systèmes, la qualité de ses services, sa responsabilité sociale et l'information au niveau des clients. Pour cette notation, Microfinanza Rating interroge directement les clients.

Le deuxième outil, la notation sociale, est une version simplifiée du premier qui exclut les enquêtes auprès des clients. Il évalue plutôt les données disponibles au niveau institutionnel, y compris les entretiens avec le personnel. Mais il fournit aussi des informations diagnostiques sur la façon dont l'institution accomplit sa mission sociale en réalisant ses objectifs de responsabilité sociale et en fournissant des services de qualité à ses clients, en particulier aux pauvres. En mars 2007, Microfinanza Rating avait effectué huit notations au moyen de ses outils.

Planet Rating

Planet Rating a effectué des évaluations pilotes à l'aide des outils CERISE et SPA en 2005 et 2006 puis a entrepris d'élaborer son propre outil. Celui-ci diffère des outils de notation sociale du M-CRIL et de Microfinanza en ce qu'il s'appuie exclusivement sur les données disponibles au niveau des IMF. Planet Rating a effectué six notations pilotes au Mali avec son propre outil en juillet et août 2007 dont trois peuvent être consultées sur son site Web. L'outil doit être disponible en avril 2007 et de nouvelles évaluations sociales seront effectuées prochainement en Afrique de l'Est.

11 M-CRIL's Social Rating : www.m-cril.com/social-rating-microfinance-institutions.html.

12 M-CRIL est un organisme de notation établi en Inde qui a effectué plus de 400 notations du crédit pour 208 IMF dans 16 pays asiatiques.

13 Microfinanza Rating est un organisme de notation qui propose des notations sociales et financières et des services d'évaluation de l'impact aux IMF et aux parties prenantes telles que les bailleurs de fonds, les investisseurs sociaux et commerciaux, les réseaux et les autorités de réglementation.

Modèle commun de présentation des informations

La diversité des outils d'évaluation élaborés reflétant les différentes dimensions de la performance sociale est une démonstration forte des origines sociales de la microfinance. Certains outils mettent l'accent sur le processus organisationnel et les systèmes internes, ce qui tient en grande partie au fait que des informations sont directement disponibles à ce niveau. En effet, il est plus facile et moins coûteux de demander quelle est la proportion de femmes dans le personnel, si le personnel reçoit une formation et des avantages ou s'il existe des politiques de protection des consommateurs que de déterminer le statut socioéconomique des clients. Avec d'autres outils, la preuve de l'accomplissement de la mission sociale dépend en dernier ressort des informations recueillies au niveau des clients. Dans ce cas, il s'agit surtout de savoir si les institutions sont socialement responsables et atteignent les clients cibles (pauvres et exclus) et si ces clients voient leurs conditions de vie s'améliorer. Toutefois, de l'avis général, il faut que les institutions rendent compte de leur performance.

Pour combler l'écart, dans la microfinance, entre les informations disponibles au niveau institutionnel et au niveau des clients, le Groupe de travail sur la performance sociale élabore un modèle commun de présentation des informations sur la performance sociale, qui comprend à la fois des indicateurs au niveau organisationnel et au niveau des clients. L'accent est mis sur les indicateurs conceptuellement clairs, simples, peu coûteux et statistiquement rigoureux et qui permettent des comparaisons entre pays. La tâche est difficile. À la différence des indicateurs financiers élaborés depuis de nombreuses années, les indicateurs de performance sociale sont relativement nouveaux. Les principaux indicateurs financiers sont précis-tant dans leur signification que dans leurs mesures-alors que la plupart des indicateurs de performance sociale sont intrinsèquement plus complexes, en particulier ceux qui évaluent la responsabilité sociale des institutions envers leur personnel, leurs clients et la communauté en général. Cela a abouti à un ensemble d'indicateurs beaucoup plus important qu'on ne l'aurait souhaité. La liste des projets d'indicateurs est présentée à l'annexe 1. Ceux-ci seront simplifiés ultérieurement.

Tout en élaborant un modèle commun de présentation des informations, le Groupe de travail reconnaît que les institutions ont une certaine latitude dans le choix de leurs objectifs sociaux, des outils qu'elles utilisent pour évaluer les progrès accomplis et des indicateurs sur lesquels elles présentent des informations. Bien que les outils utilisés varient selon les institutions et que les informations présentées portent sur des listes partielles d'indicateurs, le modèle de présentation démontre la volonté commune de tous les membres du Groupe de travail d'assurer une transparence globale sur la performance sociale. En tant que membre du Groupe de travail, le MIX a accepté de mettre en valeur le modèle de présentation commun et de diffuser largement les données sur la performance sociale sur son site Web. Cela permettra aux bailleurs de fonds, aux investisseurs et aux autres parties d'effectuer des évaluations globales des institutions portant à la fois sur la performance financière et sur la performance sociale.

Conclusion

La recherche du « double objectif de résultat » reflète l'importance accordée à la fois à la performance financière et à la performance sociale. Cela permet de sortir de l'impasse de l'arbitrage stérile entre réduction de la pauvreté d'un côté et viabilité de l'autre, pour s'efforcer de mieux comprendre comment les deux se complètent, afin de pouvoir améliorer l'un et l'autre. Étant donné le nombre croissant et la diversité des gouvernements, des bailleurs de fonds et des institutions qui s'intéressent, pour des raisons diverses, à la microfinance, il est plus urgent que jamais d'accroître la transparence sur la performance sociale. Cela n'obligera pas tous les acteurs à adopter les mêmes objectifs sociaux, mais cela permettra de faire en sorte qu'ils assument tous la responsabilité de la publicité qu'ils font. On espère en outre que l'importance croissante accordée à l'évaluation de la performance sociale permettra d'améliorer l'impact social effectif — en touchant un plus grand nombre de personnes encore plus pauvres, en améliorant les services pour aider les clients à réduire leur vulnérabilité et à améliorer leur situation économique et en apportant une contribution positive aux communautés dans lesquelles les institutions travaillent.

Bibliographie

Bauman, Ted. 2004. « Impact Cost Effectiveness Study of Small Enterprise Foundation, South Africa. » *Small Enterprise Development,* 15 (September).

Schreiner, Mark. 2002. « Aspects of Outreach: A Framework for the Discussion of the Social Benefits of Microfinance. » *Journal of International Development,* 14: 591–603.

_____ . 2006. « Seven Extremely Simple Poverty Scorecards. » Washington : CGAP, novembre.

Sinha, Frances, 2006 « Social Rating and Social Performance Reporting in Microfinance: Towards a Common Framework. » EDA/M-CRIL.

Woller, Gary. 2004. « The Cost-Effectiveness of Social Performance Assessment: The Case of Prizma in Bosnia-Herzegovina. » *Small Enterprise Development,* 15 (Septembre).

_____ . 2006. « Evaluating MFIs' Social Performance: A Measurement Tool. » *Micro Report* # 35.

Zeller, Manfred, et al. 2003. « Social Performance Indicators Initiative: Final Report. » Mimeo.

ANNEXE 1 : Principaux indicateurs de la performance sociale (Projet)*

REALISER LES OBJECTIFS SOCIAUX

INTENTION

Décrire la mission de l'institution (et indiquer la date à laquelle celle-ci a été formulée ou actualisée)

Identification des objectifs sociaux

Vos objectifs sociaux comprennent-ils ce qui suit :

- Couverture des très pauvres, des pauvres, ou des personnes à faible revenu ; des PME ; des régions sous-développées ; des femmes ; des groupes ou des personnes socialement marginalisés et/ou exclus
- Soutien de l'emploi (indépendant ou salarié)
- Observation d'une amélioration des conditions de vie de vos clients ou de leur ménage ; d'une amélioration dans la communauté locale
- Satisfaction des clients vis-à-vis des produits
- Autres objectifs sociaux

PROCESSUS ET RÉSULTATS

Mesurez-vous le degré de pauvreté de vos nouveaux clients ?

Comment le mesurez-vous ?

Pourcentage de nouveaux clients très pauvres, pauvres ou à faible revenu (répondez à au moins une question) :

- Parmi les clients arrivés l'an passé, quel pourcentage vit au-dessous du seuil de pauvreté national ?
- Parmi les clients arrivés l'an passé, quel pourcentage se trouve dans le dernier cinquantile vivant au-dessous du seuil de pauvreté national ?
- Parmi les clients arrivés l'an passé, quel pourcentage gagne moins de 1 dollar par jour, par membre du ménage ?
- Parmi les clients arrivés l'an passé, quel pourcentage gagne moins de 2 dollars par jour, par membre du ménage ?
- Si vous utilisez un autre outil/une autre méthode, quel pourcentage des clients arrivés l'an passé était pauvre/très pauvre/à faible revenu ? (Indiquez la définition utilisée)

Quelle est la répartition géographique de vos clients ? (Pourcentage de clients urbains, semi-urbains, ruraux ?)

- Pourcentage de femmes/ensemble des clients
- Pourcentage des clients appartenant à des groupes socialement marginalisés et/ou exclus

Suivez-vous l'évolution de la situation économique de vos clients ?

Comment suivez-vous l'évolution de la situation économique de vos clients ?

- Pourcentage de clients ayant franchi le seuil de pauvreté ?
- Pourcentage d'enfants (de clients) d'âge scolaire allant à l'école

Avez-vous mené des enquêtes de satisfaction auprès des clients ou organisé des discussions thématiques de groupe au cours des deux dernières années ?

Menez-vous régulièrement des enquêtes sur le départ des clients ? Mesurez-vous le taux d'abandon ?

ÊTRE SOCIALEMENT RESPONSABLE

INTENTION

Avez-vous une politique formelle écrite en matière de responsabilité sociale et/ou un code de conduite formel écrit ?

Identification des dim ns de la responsabilité sociale

Est-ce que votre politique et/ou votre code de conduite en matière de responsabilité sociale porte sur les actions de l'IMF vis-à-vis des employés, des clients, de la communauté, de l'environnement ?

PROCESSUS

Comment assurez-vous la mise en œuvre et le respect effectif de votre politique et/ou code de conduite en matière de responsabilité sociale régissant les actions de l'IMF des employés, des clients, de la communauté, de l'environnement ?

GERER LA PERFORMANCE SOCIALE

Culture organisationnelle
Les responsables utilisent-ils des données sur la performance sociale pour la planification stratégique et la prise de décisions ? Si oui, de quelle façon ?
Le conseil d'administration utilise-t-il des données sur la performance sociale pour évaluer et motiver les cadres supérieurs ? Si oui, de quelle façon ?
Alignement des systèmes organisationnels
Avez-vous un dispositif d'incitation du personnel ?
Avez-vous des incitations qui tiennent compte expressément des objectifs de performance sociale ? Si oui, donnez des explications.
Avez-vous un module de formation du personnel spécialement consacré à la performance sociale ? Pour les nouvelles recrues ? En permanence ?

* Le Groupe de travail sur la performance sociale pilotera ces indicateurs en 2007 et les finalisera au début de 2008.

ANNEXE 2. Membres du Groupe de travail sur la performance sociale

ONG
Aadarsha Welfare Society, Inde
ACIST, Tanzania
ACSI, Éthiopie
Aga Khan Agency for Microfinance, Genève
AgroInvest- World Vision International, Serbie-et-Monténégro
Al Sol Chiapas AC, Mexique
Alterfin, Belgique
AMK, Cambodge
AMSSF, Maroc
AMUCCS, Mexique
Aquadev, Belgique
ASAP, États-Unis
ASC Union, Albanie
ASEI, El Salvador
ASHI, Philippines
Asmita, Inde
Asociacion PILARH, Honduras
Association MicFin, France
Bina Swadaya Gema PKM, Indonésie
CARD, Philippines
CARE International, Zimbabwe
CETZAM, Zambie
CIDR, France
CIRAD, France
CN EARC, France
Concern, Irlande
COPEME, Pérou
CRS, Pérou
CRS, Zimbabwe
CSR SME Asia, Philippines
DEMOS, Croatie
Enda Inter-Arabe, Tunisie
Etimos, Italie
Fademype, El Salvador
FARR, Inde
FEDAC, Canada FIE, Bolivie
FINRURAL, Bolivie
FINSOL, Mexique
Fodevi, Équateur
Fonkoze, Haïti
Forjadores de Negocios, Mexique
Foundation for a Sustainable Society, Philippines
Friendship Bridge, États-Unis
Fundacion Adelante, Honduras
Fundacion CODESPA, Espagne
Ghana Coop Credit Union Association, Ghana
GRET, France
Heifer International, Ukraine
iNova Credit Union, Canada
Integra, Slovaquie
Inter Aide, France
Intercooperation, Suisse
IRAM, France
Islami Bank, Bangladesh
KixiCredito, Angola
KMBI, Philippines
Louvain Developpement, Belgique
MDF, Serbie
MircroFinS, Serbie
MikroPlus SKZ, Croatie
Msiatreman Rural Bank, Ghana
ODEF, Honduras
Oromia Credit and Saving Sharing Company, Éthiopie
OXFAM Novib, Pays-Bas
PEMT, Canada
Planet Finance, Belgique
Prizma, Bosnie
SIFRA, Belgique
SOMED, Ouganda
Street Cred Quaker, Royaume-Uni
TRIAS, Belgique
TSPI Development Corporation, Philippines
UM Pamecas, Sénégal
Utshanii Fund, Afrique du Sud
Vola Mahasoa Madagascar
Women's World Banking, New York, NY

Organisations en réseau
ACCION
AEMFI, Éthiopie
CARE Canada, Ottawa
CARE International, Atlanta GA
CERISE, France
COPEME, Pérou
CRS, Baltimore, MD
Dutch Microfinance Platform, Pays-Bas
European Microfinance Network, France
European Microfinance ProgramULB
FINCA, Washington DC
FINRURAL- Bolivie
FORO-LAC – Forum latino-américain et caraïbe sur les finances rurales
Freedom From Hunger, Canada
Global Reporting Initiative, Pays-Bas
Grameen Foundation USA, Washington DC
Imp-Act Consortium, Royaume-Uni
Microfinance Centre for CEE and the NIS, Pologne
Microfinance Council of the Philippines
MicroFinance Network, États-Unis
Pakistan Microfinance Network, Pakistan
Plan International, États-Unis
Pro Mujer, New York NY
REDCAMIF, Guatemala Save the Children
SEEP Network, Washington DC
The MIX, Washington DC

Bailleurs de fonds/investisseurs
ABN Amro, Pays-Bas
AFD/CEFEB (l'Agence Française de Développement/
Centre d'études financières, économiques et bancaires) France
Alterfin, Belgique
Argidius Foundation
CGAP
CIDA, Canada
CMEF Boston MA
CORDAID, Pays-Bas
EU/ACP Microfinance Framework Programme, Belgique
FMO- Netherlands Development Finance Company, Pays-Bas
Ford Foundation, New York
FPH (Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme), France
FIDA, Italie
Hivos, Pays-Bas
Michael and Susan Dell Foundation, Austin, Texas
Oikocredit, Pays-Bas
OIT, Suisse
Oxfam Novib, Pays-Bas
RaboBank Foundation, Pays-Bas
SDC, Suisse
SIDI, France
Triodos Bank
USAID, Washington DC

Organismes de notation
MCRIL, Inde
MicroFinanza Rating, Italie
MicroRate
Planet Rating

Programmes de recherche
Asian Institute of Management, Philippines
IDPM, Université d'Anvers, Belgique
IIEDEES Université, France Imp-Act, Institut d'études du développement
IRIS Center, University of Maryland, États-Unis
Universitaet Hohenheim, Allemagne
University College, Dublin University of Bath, Royaume-Uni

Cabinets de conseil
ACT, Washington, DC
Bering Associates, États-Unis
EDA Rural Systems Pvt. Ltd
FACET BV
IDEAS
MEDA, Canada
NFK Felder Consulting, Suisse
SBC Global, États-Unis
Woller & Associates

N° 41
Mai 2007

Faites connaître ce numéro à vos collègues ou demandez des exemplaires supplémentaires de ce numéro ou d'autres numéros de la série.

Le CGAP vous invite à lui faire part de vos observations sur cet article. Toutes ses publications sont disponibles sur son site

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3 - 300
Washington, DC
20433 • États-Unis

Tél. : (1) 202 -473 9594
Fax : 202-522-3744

Courrier électronique :
cgap@worldbank.org

Syed Hashemi, spécialiste senior de la microfinance au CGAP, a rédigé cette note avec le concours de Laura Foose, associée chez Alternative Credit Technologies, et de Samer Badawi. Il remercie Elizabeth Littlefield, Jeanette Thomas, Rich Rosenberg, et Alexia Latortue pour leurs observations et suggestions détaillées sur les premières versions de la note ainsi qu'Anna Nunan pour la mise au point du texte.

© 2007, Groupe consultatif d'assistance aux pauvres