

Indicateurs de performance sociale pour les IMF (2/2)

BIM - 18 novembre 2003
Morgane ISERTE ; Cécile LAPENU

Le BIM précédent (4 novembre) présentait une rapide revue de la littérature et des sites Web qui portent sur la mesure des performances sociales dans les entreprises ou à l'échelle d'un territoire ou d'un pays. Revenons aujourd'hui au cadre de la microfinance.

Ce BIM vous est proposé par Morgane Iserte de la FPH (Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme – morgane@fph.fr) et Cécile Lapenu de CERISE.

Des travaux existent, cherchant à mesurer, au-delà des performances financières, les effets « sociaux » des institutions de microfinance. Un certain nombre d'outils d'évaluation de la pauvreté en particulier sont développés (voir BIM du 9 septembre par exemple).

Pourtant, les performances sociales, intuitivement, dépassent le cadre du ciblage des pauvres.

Deux initiatives, menées en parallèle et s'alimentant réciproquement, ont cherché à développer ces notions.

Pour en savoir plus :

- 1) <http://www.cerise-microfinance.org/publication/impact.htm#telecharger>
- 2) <http://finsol.socioeco.org> <<http://www.socioeco.org/>>

Initiative sur les indicateurs de performance sociale (SPI)

L'initiative sur les indicateurs de performance sociale, lancée en juin 2002, porte spécifiquement sur la recherche d'indicateurs pour les institutions de microfinance. Elle est appuyée 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). Le comité d'organisation est formé de Syed Hashemi (CGAP), Renée Chao Beroff (CIDR/CERISE), et Koenaad Verhaagen (Argidius Foundation). L'équipe de recherche qui a travaillé sur la première phase (juin 2002 – septembre 2003) compte Manfred Zeller (Université de Göttingen, Allemagne), Martin Greeley (*Institute of Development Studies*, UK) et Cécile Lapenu (CERISE).

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 ?

Au cours de la première phase, l'objectif de l'étude était de définir la notion de performance sociale pour les IMF et de proposer un ensemble d'indicateurs opérationnels pour mesurer différentes dimensions des performances sociales.

Cadre d'analyse : performance versus impact, performance sociale et ciblage des pauvres

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.

L'impact, qui traduit les changements sur les clients (et non clients) attribuables à l'action de l'IMF, plus difficile à mesurer, se situe en bout de chaîne, comme élément final des performances globales.

L'initiative SPI se concentre 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 ?

En outre, l'initiative SPI a voulu élargir le cadre d'analyse des performances sociales qui ne peut être réduit au ciblage des pauvres. La lutte contre la pauvreté est un des objectifs des IMF mais elles peuvent aussi être concernées par l'exclusion en général (place des femmes, des illettrés, des ruraux, des travailleurs précaires, etc.) et par le souci de renforcer la cohésion et le capital social de leurs clients et de la communauté dans laquelle elles travaillent.

Les performances sociales se déclinent alors selon quatre dimensions :

- > Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus
- > Dimension 2 : Adaptation des services et des produits à la population cible
- > Dimension 3 : Amélioration du capital social et du capital politique des clients
- > Dimension 4 : Responsabilité sociale de l'institution

(Voir les sous-dimensions et indicateurs en fin de BIM)

La démarche de l'initiative

L'initiative SPI a effectué une revue de la littérature sur le concept de performance sociale (Cf. BIM du 4 novembre) afin de proposer une liste longue d'indicateurs. Une trentaine d'IMF ont été sollicitées pour donner leur avis sur un choix pertinent et simple d'indicateurs. Le questionnaire final proposé a été construit sur la base des réponses de 18 IMF et avec le souci constant de choisir des indicateurs simples (provenant des déclarations de la direction de l'IMF ou de son système d'information et de gestion) et qui pourront être vérifiés rapidement par un éventuel audit externe. Les acteurs du chantier Finance solidaire ont également participé à la définition des indicateurs.

Ce travail a été finalisé en octobre 2003 et les étapes prochaines consisteront à tester largement ce questionnaire afin de l'améliorer, de le valider, de le construire sous forme d'outil. Le

questionnaire est résumé en fin de BIM et une version complète est disponible sur le site de CERISE (SPI-report N°4).

Microfinance et liens sociaux : le chantier Finance Solidaire

Le Pôle de Socio-Economie Solidaire de l'Alliance pour un monde pluriel, responsable et solidaire (www.socioeco.org <<http://www.socioeco.org/>>) est un espace de débat international et pluridisciplinaire regroupant universitaires, praticiens et acteurs de terrain dans des "chantiers" thématiques dont l'objectif est d'élaborer et de promouvoir des propositions et stratégies de transformation socio-économique.

Depuis 2001, le chantier « Finance Solidaire » s'intéresse plus particulièrement à la thématique des outils financiers développés, au Nord comme au Sud, avec pour objectif de rendre accessible aux populations défavorisées les services financiers de base (épargne et crédit). Les débats portent sur une question peu abordée jusqu'alors, celle des relations entre finance solidaire et liens sociaux.

Pour les participants du chantier Finance Solidaire, il est important de distinguer différentes formes de microfinance en fonction des types de pratiques et des objectifs des institutions de microfinance (IMF). Très schématiquement, on peut distinguer d'une part, la microfinance qui considère son rôle comme celui d'un prestataire de services financiers, prônant l'institutionnalisation en banque commerciale pour accéder au marché monétaire et une rentabilité élevée pour attirer les investisseurs privés. D'autre part, la microfinance « solidaire » qui se donne pour mission d'utiliser l'outil financier comme instrument de développement équitable et durable, au service des pauvres et des exclus. Son objectif à long terme est d'augmenter le capital social et l'autonomie de ses clients en veillant à renforcer les liens sociaux.

Un certain nombre de questions ou d'intuitions guident les réflexions de ce groupe :

- > Face aux crises auxquelles sont confrontées les IMF ces dernières années (départs massifs de clients, groupes ou clients inactifs, impayés, faillites, etc.), ne peut-on pas voir un lien entre la « marche forcée » vers la rentabilité et l'abandon des liens sociaux d'une part, et les blocages et dysfonctionnement d'autre part ?
- > Les objectifs sociaux d'une IMF peuvent avoir des conséquences positives sur les clients et la communauté : comment les mesurer et les prendre en compte pour valoriser et mieux reconnaître le travail de ces institutions ?
- > Sur le long terme, les performances sociales des IMF renforcent leur pérennité : la microfinance solidaire supporte des coûts spécifiques (formation des clients et des groupes, information et transparence, prise en compte des liens sociaux, etc.) mais son approche peut aussi générer des réductions de coûts (amélioration de la qualité du portefeuille, fidélisation des clients, participation des clients au suivi, discipline du remboursement, productivité accrue des agents du fait de la formation des clients, etc.). La construction de liens sociaux et de capital social entre l'institution et ses clients est un processus lent mais à l'échelle de plusieurs années, les coûts de l'institution peuvent diminuer.

Le chantier Finance Solidaire progresse sur ces pistes de réflexion afin de définir professionnellement la finance solidaire (compétences spécifiques, règles particulières de gestion et de fonctionnement) et de sensibiliser les bailleurs et les investisseurs éthiques qui pourraient alors créer des mesures incitatives pour encourager les IMF dans cette voie. Un « cahier de proposi-

tions » synthétisant les premières conclusions du chantier "Finance Solidaire" a été rédigé en 2001. Ce document est téléchargeable sur le site du chantier :
<http://finsol.socioeco.org/documents/77pdf_fnl6fr.pdf>

Aujourd'hui, les participants du chantier, dans le prolongement de leurs travaux pour valoriser et faire reconnaître les spécificités de la Finance Solidaire, ont décidé de concentrer leurs recherches sur l'élaboration et l'expérimentation d'indicateurs de performance sociale pour permettre l'évaluation par des critères simples de la plus-value des pratiques financières solidaires.

★ ★ ★

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 longue aussi avant d'obtenir un consensus dans le secteur de la microfinance sur l'utilité et la validité de ces approches.

Ces deux initiatives sur la finance solidaire et sur les indicateurs de performance sociale se rejoignent complètement aujourd'hui dans la mesure où le cadre d'indicateurs proposés par l'initiative SPI pourra être testé et validé en particulier par les acteurs du chantier Finance solidaire. Ces indicateurs devraient pouvoir aider à définir et cerner plus précisément le champ d'application de la Finance solidaire et tester ses avantages comparatifs par rapport à une microfinance plus classique, tournée vers une offre purement commerciale et financière de services à ses clients.

De votre côté, comment percevez-vous ce type d'initiative ? Quel peut être l'apport de ces outils pour la microfinance ? Quels sont les enjeux ? Quels sont les risques ?

★ ★ ★

Proposition de questionnaire par l'initiative sur les indicateurs de performance sociale

Pour plus d'information sur l'initiative SPI vous pouvez télécharger les documents (en anglais pour l'instant) sur le site de CERISE : <http://www.cerise-microfinance.org/>
<<http://www.socioeco.org/>>

Et directement sur la page « Impact et performance » :
<http://www.cerise-microfinance.org/publication/impact.htm#telecharger>
<<http://www.socioeco.org/>>

Le « SPI-report N°4 » propose une version détaillée du questionnaire.

Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus

Mission de l'IMF

> Quelle est l'importance pour la direction de l'IMF des objectifs suivants : pérennité financière, ciblage des pauvres, ciblage des exclus sociaux (femmes, analphabètes, travailleurs

précaires, etc.), impact positif sur les revenus 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 du maintien de sa mission sociale ?

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

- > L'IMF fournit-elle des prêts à des zones urbaines dont le niveau de richesse se situe sous la moyenne nationale ; des zones rurales dont le niveau de richesse se situe sous la moyenne nationale ; des travailleurs précaires ; des femmes ; des personnes analphabètes ?

Outil 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, quelle est la répartition du montant des prêts octroyés (en % du PIB/hab) ?
- > A la date de l'enquête, quelle est la répartition du montant des comptes d'épargne à vue (en % du PIB/hab) ?
- > Quel est le montant minimum pour l'ouverture d'un compte épargne à vue ?

Garanties

- > L'IMF propose-t-elle des prêts uniquement sécurisés par des garanties « sociales » (ex. solidarité au sein de groupes, recommandation par un tiers, garanties physiques qui ont une faible valeur commerciale mais qui sont importantes pour l'emprunteur) ?

Dimension 2 : Adaptation des services et des produits à la population cible

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 ? des prêts de 0 à 6 mois ? des prêts de 6 à 12 mois ? des prêts 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 ?

Qualité des services

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

- > Quel est le pourcentage de clients qui ont quitté l'institution ou qui sont inactifs ?
- > L'IMF a-t-elle déjà conduit des études sur les clients partis
- > 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 ?

Services non financiers accessibles aux clients

- > 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 prêt : formation pour microentreprise, gestion du budget familial, accès au marché, formation professionnelle, 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

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 ?
- > Les clients reçoivent-ils un document écrit pour toutes leurs transactions sur leurs comptes d'épargne ?
- > Les clients peuvent-ils avoir accès aux comptes de l'IMF ?

Représentants des clients

- > Les clients de l'IMF élisent-ils des représentants pour les instances suivantes : consultation ; Prise de décision ; Contrôle ?
- > Ces instances sont-elles effectivement prises en compte par la direction de l'IMF et ont-elles un impact sur les prises de décisions ?
- > Avec quelle fréquence ces instances rencontrent-elles les dirigeants de l'IMF ?
- > Existe-t-il un système de rotation des membres 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 ?
- > Les opérations de l'IMF ont-elles cherché à favoriser l'expression de l'opinion de ses clients auprès des gouvernements local ou national ?

- > 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, du gouvernement national ?

Dimension 4 : Responsabilité sociale de l'institution

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 ?
- > 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 (par exemple des rééchelonnement de crédits) en cas de catastrophe naturelle ?

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, église, mosquée, temple, etc.) ?
- > L'IMF a-t-elle déjà eu à changer ses produits et services du fait d'impact négatif sur la cohésion sociale de la communauté ?