

# Performances sociales (I) : un outil d'audit des performances sociales proposé par Cerise et ses partenaires

BIM n° - 28 juin & 05 juillet 2005  
Cécile LAPENU

*En novembre 2003, deux BIM avaient présenté d'une part une rapide revue de la littérature et des sites Web portant sur la mesure des performances sociales dans les entreprises ou à l'échelle d'un territoire ou d'un pays et d'autre part, différentes initiatives en cours dans le cadre de la microfinance.*

*Nous vous proposons aujourd'hui de faire le point sur l'avancement du travail de Cerise et le profil de l'outil SPI. Dans la continuité, nous vous présenterons la semaine prochaine un compte-rendu des rencontres de mars 2005 sur le thème des performances sociales à Paris ainsi que les perspectives de collaboration entre les différentes initiatives entreprises sur ce thème.*

Cerise a finalisé en juin la deuxième phase de l'initiative SPI (*Social Performance Indicators Initiative*) et met maintenant à disposition des IMF et des acteurs intéressés un questionnaire et un guide d'utilisation du questionnaire pour mesurer les performances sociales.

Ce travail s'inscrit à l'heure actuelle dans un mouvement plus large qui regroupe divers acteurs impliqués sur le thème des performances sociales en microfinance (en particulier Imp-Act, le CGAP, le chantier Finance Solidaire, certains réseaux européens de microfinance, etc.) et qui désirent travailler ensemble pour promouvoir des approches de mesure et de promotion des performances sociales.

Pour en savoir plus :

L'ensemble des documents (rapports, présentations des rencontres de mars) est maintenant accessible sur le site de CERISE (1) et le seront bientôt sur le site du Chantier Finance solidaire du Pôle Socio-Economie Solidaire (2).

(1) <http://www.cerise-microfinance.org/publication/impact.htm>

(2) <http://finsol.socioeco.org>

## Contexte

Depuis 2002, le réseau CERISE est associé à différents partenaires en Europe (dont la Fondation Argidius, la Fondation FPH, l'Université de Göttingen et la Coopération suisse), aux

Etats-Unis (CGAP), dans les pays du Sud (un ensemble d'IMF) et avec les membres du chantier Finance Solidaire pour travailler sur la définition d'un outil de mesure des performances sociales.

Aujourd'hui, après une phase de test extensive auprès d'une vingtaine d'IMF partenaires en Afrique, Asie, Amérique latine et en Europe, un questionnaire a été actualisé et des résultats sont ébauchés en termes de mesure des performances sociales.

## **Cadre d'analyse de l'outil SPI : performance versus Impact, performance sociale et ciblage des pauvres**

La confrontation en mars dernier des approches des différentes initiatives travaillant sur les performances sociales, a conduit à l'élaboration d'un cadre commun sur l'impact et les performances sociales dans lequel l'outil SPI se retrouve parfaitement.

### *Chaîne d'activité d'une IMF*

Le fonctionnement d'une IMF suit une chaîne logique :

« intention/mission => action => effet/impact »

On définit les performances globales d'une institution comme les résultats obtenus à chacune de ces étapes en fonction de l'impact recherché et des moyens mis en œuvre par l'IMF pour atteindre ses objectifs. Les performances globales peuvent se décliner en performances économiques et financières et en performances sociales.

Sur la base de cette chaîne, on peut distinguer l'organisation interne de l'institution (principes et action, en amont de la chaîne) et les effets, en bout de chaîne, sur l'environnement de l'IMF (clients, non-clients, communauté locale, etc.).

### *L'impact et sa mesure*

L'impact est généralement défini comme l'ensemble des changements attribuables à l'action de l'IMF. Il porte sur le client, le groupe auquel il appartient (famille, communauté) et son environnement socio-économique.

L'impact se situe en bout de la chaîne d'activité d'une IMF, comme élément final des performances globales.

L'analyse de l'impact consiste à comprendre, mesurer et évaluer les effets d'une action. Elle nécessite des informations externes à l'IMF (situation des clients, des non-clients, de la communauté, etc.).

### *Les performances sociales et leur mesure*

Les performances sociales d'une institution de micro finance sont la traduction effective de sa mission sociale en pratique (actions, mesures correctives, suivi des résultats).

L'objectif social global d'une IMF consiste généralement à :

- ▷ Améliorer la vie des clients pauvres et exclus et de leurs familles sur une base durable
- ▷ Elargir la gamme d'opportunités socio-économiques pour la communauté

Pour atteindre cet objectif global, la mission sociale d'une IMF peut reposer sur les principes suivants :

- ▷ Servir un nombre croissant de pauvres et d'exclus ;
- ▷ Améliorer la qualité et l'adéquation des services proposés aux clients ciblés ;
- ▷ Améliorer le capital social et les liens sociaux des clients ;
- ▷ Engager la responsabilité sociale de l'institution vis-à-vis de ses employés, de ses clients et de la communauté dans laquelle elle s'insère.

Les performances sociales, traduisant le processus de mise en œuvre des principes sociaux de l'IMF, se situent en amont de la chaîne d'activité d'une IMF, comme élément concourant à l'impact final de l'IMF.

L'évaluation des performances sociales consiste à comprendre et évaluer les moyens mis en œuvre et leur efficacité pour atteindre les objectifs sociaux que s'est fixés l'IMF. Elle repose essentiellement sur des informations internes à l'IMF (principes et textes fondateurs, mode d'action et plans d'affaires, système d'information et de gestion, etc.).

Les analyses d'impact et de performances sociales sont donc des méthodes complémentaires d'évaluation des activités de l'IMF.

#### *L'outil SPI*

Le questionnaire mis au point dans le cadre de l'initiative SPI cherche à évaluer les performances sociales d'une IMF à partir d'informations simples et accessibles au niveau de l'IMF. Il se décline autour de quatre dimensions considérées comme révélatrices des performances sociales en microfinance :

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

Les IMF cherchent généralement à atteindre une population exclue du système financier commercial. Des IMF peuvent avoir l'objectif de cibler des populations exclues socialement ou des pauvres, ou simplement elles offrent des services financiers dans une région où le système bancaire est absent ou à des personnes rejetées par le système bancaire (mais qui ne sont pas nécessairement pauvres ou socialement exclues).

Les questions portent sur la stratégie de ciblage de l'IMF (ciblage géographique, individuel ou par la méthodologie de prêts) et les résultats de la stratégie de ciblage.

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

Il ne suffit pas de décider de viser une population cible. Les services de microfinance sont trop souvent standardisés. L'IMF doit étudier la population cible et travailler sur l'élaboration de ses services financiers pour qu'ils puissent être adaptés aux besoins des clients.

Les questions portent sur la diversité des services, la qualité de ces services (rapidité, proximité, transparence, adaptation aux besoins) et l'accès à des services non financiers.

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

Pour l'IMF, la confiance entre l'IMF et le client peut réduire les coûts de transaction et améliorer le taux de remboursement. Cela peut favoriser l'action collective et réduire les comportements de « cavalier seul », les comportements opportunistes, et réduire les risques. Pour les

clients, renforcer leur capital social et politique peut renforcer leur organisation sociale (action collective, partage de l'information, lobbying...) et la confiance en soi pour faciliter leur développement économique et social.

Les questions portent sur la confiance et le partage d'informations de l'IMF avec les clients, la participation de ceux-ci dans les instances de décision à différents niveaux de l'IMF et enfin les actions de l'IMF dans le domaine du renforcement du capital social de ses clients.

#### ■ **Dimension 4 : Responsabilité sociale de l'institution**

Une conscience sociale est nécessaire pour constituer un comportement responsable socialement. La responsabilité sociale demande une politique de ressources humaines adéquate, une adaptation de la culture de l'IMF au contexte culturel et socio-économique, une préoccupation de l'impact des actions sur ses clients et sur la communauté dans laquelle l'IMF évolue.

Les questions portent essentiellement sur la politique de ressources humaines de l'IMF, les actions de l'IMF qui sont l'expression d'une responsabilité sociale vis à vis de ses clients (études d'impact, etc.), ou vis-à-vis de la communauté (réinvestissement dans des services à la communauté par exemple).

Le questionnaire est construit en trois parties :

- ▷ Une première partie, fondée sur des discussions et déclarations sur le management/gestion et qui permet de mieux comprendre la stratégie, la logique et l'évolution de l'IMF en terme d'objectifs sociaux. Elle doit aider à replacer les indicateurs de performance sociale - collectés dans la seconde partie - dans un contexte historique, géographique et socio-économique et faciliter ainsi l'interprétation de la seconde partie du questionnaire.
- ▷ La deuxième partie porte sur les indicateurs de performances sociales proprement dits, selon les 4 dimensions évoquées au-dessus.
- ▷ La dernière partie porte sur quelques indicateurs de performance financière et aide à mettre en relation les éléments de performance sociale avec ceux liés à la performance financière et institutionnelle de l'IMF.

L'initiative SPI a pour ambition d'aboutir à la mise au point d'un outil simple de reporting des performances sociales, utilisable sur une base régulière par les IMF pour s'auto-évaluer (tous les ans par exemple), accepté par l'ensemble du secteur et qui peut être audité de l'extérieur.

# Performances sociales (II) : perspectives et collaborations

BIM n° - 05 juillet 2005  
Cécile LAPENU

## Les rencontres de mars à Paris : enjeux et perspectives sur les performances sociales

Différentes rencontres ont eu lieu en mars dernier à Paris réunissant de nombreux acteurs impliqués dans le thème des performances sociales.

Deux jours d'ateliers (15 et 16 mars) ont réuni les membres du comité d'organisation de SPI, des acteurs impliqués dans le suivi ainsi que les IMF ayant testé le questionnaire SPI pour discuter de l'intérêt, des limites et des suites à donner pour de tels outils en présentant les expériences de divers partenaires et en entrant dans le détail du questionnaire et de ses indicateurs. Les discussions ont permis de finaliser une nouvelle version du questionnaire CERISE - SPI et d'approfondir le guide d'accompagnement du questionnaire qui explicite les hypothèses derrière chacun des indicateurs, clarifie les concepts et indique sur quelles bases peut être trouvée l'information.

Globalement, l'enthousiasme des IMF du Sud est remarquable. Pour chaque IMF présente, la participation dans l'initiative SPI et l'utilisation de « l'outil CERISE » a été l'occasion de mettre en œuvre un processus de réflexion et de discussion sur les performances sociales au sein de l'IMF, même s'il n'y avait pas toujours une adéquation parfaite entre les questions soulevées dans le questionnaire et la situation locale.

Des améliorations pourront encore être apportées dans la définition de certains indicateurs et dans le système de notation. Elles devront être traitées dans les étapes suivantes du processus d'affinement de l'outil.

En particulier, une question en suspens reste celle de l'applicabilité du questionnaire à ce stade pour la notation (rating) et le "benchmarking". Les notations et les indicateurs n'étant pas largement partagés et acceptés dans le secteur de la microfinance, le travail qui peut être fait sur le Rating ne peut être que sous forme de test en vue de l'amélioration de l'outil.

PlanetRating a ainsi testé l'outil auprès d'IMF au cours des notations GIRAFE. Les résultats sur les performances sociales sont présentés en annexe du rapport GIRAFE. Ils sont (ou seront) disponibles sur le site de Planet Rating en particulier pour Enda-Tunisie et Prisma-Bosnie.

Le 17 mars, la Fondation Argidius, la Fondation Ford et le CGAP ont réuni à Paris un grand nombre d'initiatives impliquées sur le thème des performances sociales : praticiens, chercheurs, bailleurs, investisseurs, agences de notation. L'objectif était d'aboutir à un accord sur un cadre commun pour les performances sociales et de développer un plan d'action commun pour pousser les performances sociales. Deux groupes de travail ont été initiés à cette occasion – une “Task Force” sur les performances sociales (“SP Task Force”) et un groupe de travail des bailleurs (« CGAP Donor Working Group on Social Performance »). La SP Task Force travaille à une meilleure communication avec le secteur de la micro finance sur ce qu'on entend par performance sociale, à la description des différents niveaux d'analyse, et à l'identification des diverses questions auxquelles les acteurs cherchent à répondre en mesurant et en supportant les performances sociales. Le CGAP Donor Working Group, en cours de formation, doit travailler au développement de bonnes pratiques des bailleurs sur les performances sociales et au développement de standards et benchmark du secteur sur les performances sociales. Ces groupes sont ouverts et encouragent les acteurs intéressés à les rejoindre.

Le 18 mars, se réunissait le comité de pilotage du chantier Finance Solidaire. Le chantier Finance Solidaire, qui réunit, au sein du Pôle socio-économie solidaire de l'Alliance pour un monde pluriel, responsable et solidaire, des praticiens de la finance solidaire, avait abouti en 2002 à un Cahier de propositions. Ce cahier cherchait, à travers 8 propositions concrètes, à promouvoir et renforcer la finance solidaire. Le chantier a travaillé en étroite collaboration avec l'initiative SPI depuis 2002. La journée du 18 a été l'occasion de faire le point de l'avancement et les perspectives. L'initiative SPI définit un cadre dans lequel la finance solidaire peut se reconnaître. Il s'agit à l'heure actuelle de promouvoir l'outil, de l'utiliser, d'en tirer des enseignements sur les enjeux de la finance solidaire et, plus largement, de favoriser les échanges au-delà du secteur de la finance solidaire vers les autres chantiers de l'Alliance.

## **Perspectives et partenariats**

Un parallèle peut être fait avec le processus d'élaboration des normes de performance financière dans le secteur. Il a fallu plusieurs années avant que soit atteint un consensus sur ces indicateurs. En même temps, la demande est forte, à la fois de la part des IMF et des bailleurs ou investisseurs, pour avoir des outils qui permettent la comparaison et le suivi dans le temps des évolutions d'une institution. Le travail de test et d'amélioration doit donc être poursuivi.

Les différents partenaires de Cerise et autres acteurs intéressés pourront tester l'outil SPI et le suivi des tests pourra permettre de collecter les résultats de la nouvelle version du questionnaire, d'améliorer progressivement l'outil et de faire sa promotion auprès de l'ensemble des acteurs du secteur.

Il est également prévu un renforcement des liens avec les autres initiatives en cours de définition ou promotion des performances sociales à la suite des rencontres de mars à Paris.

Pour plus d'informations sur l'initiative SPI, vous pouvez consulter le site de Cerise ou contacter directement le réseau : [cerise@globenet.org](mailto:cerise@globenet.org).

Par ailleurs un dossier thématique sur l'impact et les performances sociales est prévu prochainement sur le Portail de la microfinance qui fera le point des concepts, des initiatives, des approches et de la bibliographie en cherchant au maximum à valoriser les ressources francophones en ligne.

Enfin, la « Task Force » initiée le 17 mars à Paris travaille à la mise en forme d'un site Web qui réunira les travaux et perspectives des différentes initiatives travaillant sur les performances sociales. Ce site pourrait être hébergé par le Microfinance Gateway.

De bonnes perspectives d'échanges et d'approfondissement sur ce thème !

[www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)