

La performance sociale : plus qu'une belle vitrine ?

Introduction | Comment définir la performance sociale? | Comment évaluer la performance sociale? | Quels outils pour mesurer la performance sociale? | Démarche de SOS Faim | L'utilité de la performance sociale | Conclusion : à qui sert la mesure de performance sociale ?





© C. Rasquin - SOS Faim



© C. Rasquin - SOS Faim



© C. Rasquin - SOS Faim

Introduction

Au début de la microfinance, personne ne se posait la question de son aspect social. Il semblait évident que le fait de donner accès à des services financiers en faveur des exclus du système bancaire classique était une démarche sociale en tant que telle.

La microfinance s'est donc développée de manière spectaculaire en priorisant la mise en place d'indicateurs financiers. Ce qui semblait le plus important était en fait d'assurer la pérennisation financière d'une nouvelle offre de services. Un important investissement a dès lors été réalisé pour définir des standards acceptables de façon universelle et permettant de comparer différentes institutions au niveau financier.

«L'expansion rapide de la microfinance et la mise en exergue de success stories parmi ses clients a conduit la majorité des observateurs à prendre pour acquis les bienfaits de cette activité. L'accent a donc été mis sur le renforcement des processus et du suivi relatif à leur pérennité. Des données économiques ont ainsi rapidement été rendues accessibles en abondance¹». Le développement d'outils de mesure de la performance sociale s'est concrétisé à partir des années 2000. Si dans un premier temps, la dynamique a associé un certain nombre de professionnels actifs dans des institutions de microfinance, soucieux d'améliorer la qualité de leur travail, il faut bien reconnaître que l'accélération de l'intégration de la mesure de performance sociale comme une tendance dominante de la microfinance a été renforcée par un certain nombre de facteurs :

- | Plusieurs crises ont touché des IMF, dans des pays comme le Maroc, le Nicaragua ou encore la Bolivie et ont mis en évidence que les produits financiers proposés n'étaient pas nécessairement adaptés à la demande.
- | La microfinance a reçu une exposition médiatique importante suite à l'année internationale du microcrédit (2005) et au prix Nobel de la Paix (Muhammad Yunus- 2006) : cet engouement a provoqué en retour des questionnements sur la réelle contribution de la microfinance au développement et à la réduction de la pauvreté.
- | Enfin, des gouvernements eux-mêmes ont questionné la portée de la microfinance et dénoncé certaines pratiques des IMF, notamment des taux d'intérêts trop élevés.

Comment définir la performance sociale ?

Le groupe de travail sur la performance sociale (SPTF)² lancé en 2005, à l'initiative notamment du CGAP³, est arrivé à une définition consensuelle :

«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, la communauté servie et l'environnement».

La performance sociale contribue donc au développement (ce qu'on traduit par «do good»). Au-delà de cette vocation de faire du bien, les IMF doivent aussi veiller à prendre en charge leur responsabilité sociale, c'est-à-dire à ne pas «faire de mal» («do no harm»).

Cette responsabilité sociale s'exerce vis-à-vis des clients (éviter de leur nuire ; proposer des services adaptés et transparents), vis-à-vis des employés (respect des normes sociales et travail décent) et vis-à-vis de l'environnement.

La responsabilité sociale fait donc en quelque sorte partie de la performance sociale.

La performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues.

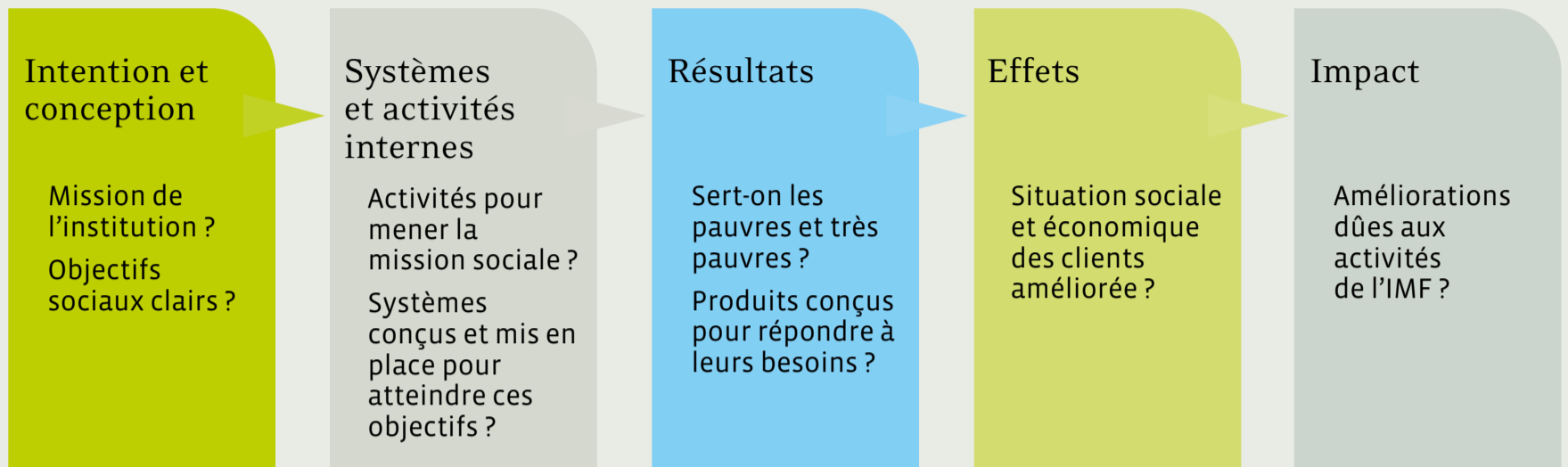
1 Extrait de «Allier performances sociales et financières : un paradoxe?» – Ecrit par Florent Besdecarrats, Silvia Baur et Cécile Lapenu ; CERISE ; 2011. – Sommet Mondial du Microcrédit 2011.

2 SPTF – Social Performance Task Force.

3 CGAP – Consultative Group to Assist the Poor

Comment évaluer la performance sociale?

Pour cela, il faut considérer l'ensemble du processus et des dimensions de la performance sociale, comme le montre le schéma ci-dessous⁴



Au début de l'année 2014, la SPTF a présenté un ensemble de standards de la gestion de la performance sociale qui comprend 6 dimensions et qui intègre les principes de protection des clients établis par la « Smart Campaign⁵ » lancée suite à des crises de surendettement en Bosnie et au Maroc ou encore au « scandale » autour de l'IMF mexicaine Compartamos (entrée en bourse d'une entité construite sur des donations et pratique de taux d'intérêts prohibitifs).

Les 7 principes de protection des clients

La prévention du surendettement

La tarification responsable

La transparence

Le développement de produits et de modes de distribution appropriés

Le traitement respectueux et équitable des clients

L'existence d'un mécanisme de résolution de plaintes

La confidentialité des données des clients

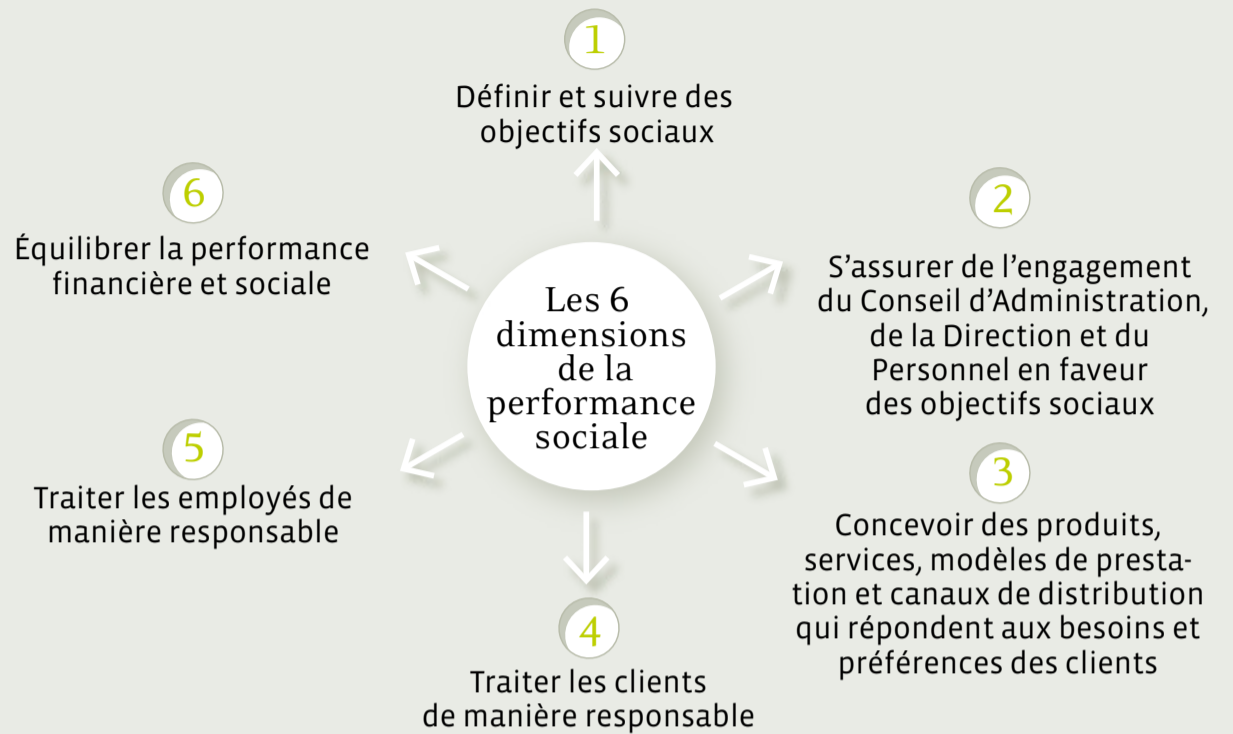
Le schéma page suivante présente les 6 dimensions de la performance sociale (SPTF, 2014)

La dernière dimension met bien en évidence le souci de ne pas opposer performance financière et performance sociale. On parle dès lors d'un double objectif de résultats. En effet, la bonne performance financière ne garantit pas nécessairement la satisfaction des clients. À l'inverse, une bonne performance sociale peut contribuer à améliorer la performance financière des IMF (par exemple en proposant des produits qui seront les mieux adaptés aux clients).

⁴ Source : SPTF-CGAP

⁵ <http://www.smartcampaign.org/au-sujet-de-la-campagne/la-smart-microfinance-et-les-principes-de-protection-des-clients>

Quels outils pour mesurer la performance sociale ?



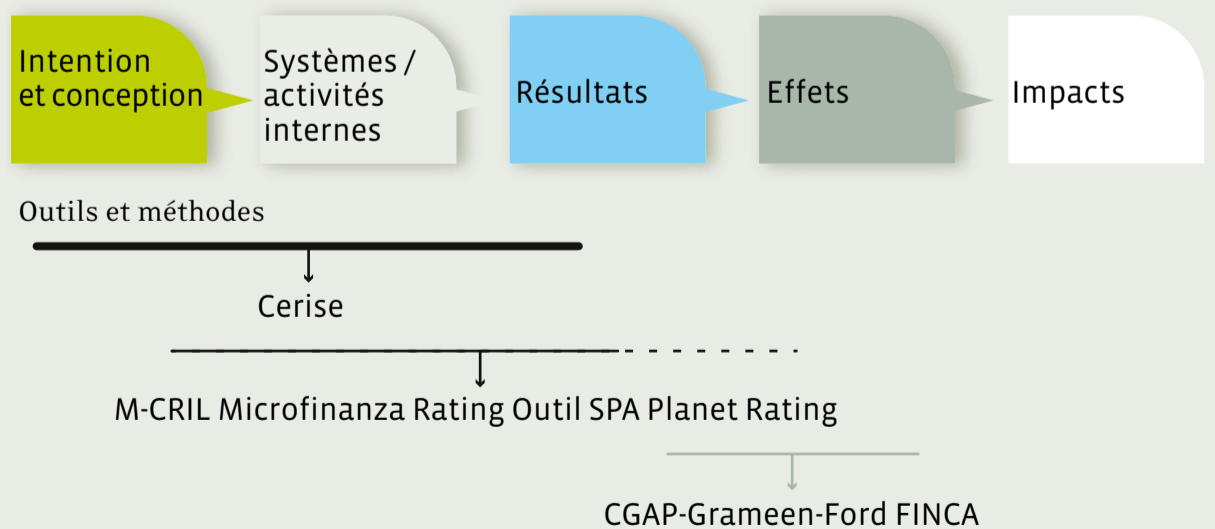
La bonne performance financière ne garantit pas nécessairement la satisfaction des clients.

Si l'on se réfère au schéma décrivant les différentes étapes du processus de performance sociale, des outils spécifiques ont été développés. Ils sont plus ou moins lourds à gérer en fonction des ambitions que l'on se donne.

Audit social : CERISE⁶ a mis au point un outil de mesure de performance sociale (SPI⁷) qui examine essentiellement les intentions et les systèmes internes des IMF. La dernière génération de cet outil (SPI4) prend en compte les 6 dimensions de performance sociale définies par la SPTF. C'est un outil relativement léger et facile à utiliser. Il peut être administré par l'IMF elle-même ou avec un accompagnement externe (2 à 5 jours). Plus de 500 IMF ont utilisé l'outil SPI depuis sa création.

Notation sociale (rating social) : il s'agit dans ce cas d'un regard externe et indépendant qui permet de fournir un score qui est comparé à celui d'autres institutions. La plupart des organismes de notation financière présents sur le marché ont ainsi développé une branche sociale de leurs ratings. Dans ce cas, le regard se porte également vers les résultats.

Outils d'évaluation de la performance sociale



Source : CGAP ; Focus Note n°41, Mai 2007.

6 <http://www.cerise-microfinance.org/>

7 Social Performance Indicators



© C. Rasquin - SOS Faim

**L'augmentation
du montant
moyen des prêts
octroyés a joué
en défaveur de
l'accès au crédit
pour les femmes.**

Mesure de la pauvreté : un troisième type d'outil s'efforce de connaître le niveau économique des clients et d'en suivre l'évolution, sans nécessairement en chercher la cause (travail sur les résultats et sur les effets). L'un des plus connus est le PPI (Progress out of Poverty Index) développé par la fondation GRAMEEN avec le soutien du CGAP et de la Fondation Ford.

Démarche de SOS Faim

Depuis 2011, et après plusieurs démarches d'accompagnement de ses partenaires en faveur de leur gestion des performances sociales, SOS Faim tente de mesurer régulièrement et le plus systématiquement possible - de manière transversale - la performance sociale de l'ensemble de ses partenaires en microfinance.

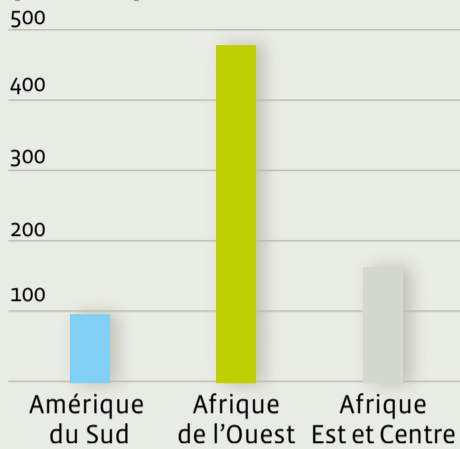
La dernière étude a été menée au début de l'année 2015. Elle a concerné 27 IMF réparties dans 9 pays différents et trois zones géographiques :

- | Afrique de l'Ouest : 4 pays avec essentiellement des mutuelles d'épargne et de crédit.
- | Afrique de l'Est et Centrale : 2 pays avec des sociétés anonymes.
- | Amérique du Sud : 3 pays et une combinaison de caisses d'épargne et de crédit et d'ONG.

L'étude s'est attachée d'une part à recenser quelques indicateurs clés et d'autre part, à voir dans quelles mesures les partenaires utilisaient plus ou moins régulièrement des outils de mesure de performance sociale, communiquaient sur celle-ci et s'intégraient dans l'un ou l'autre réseau.

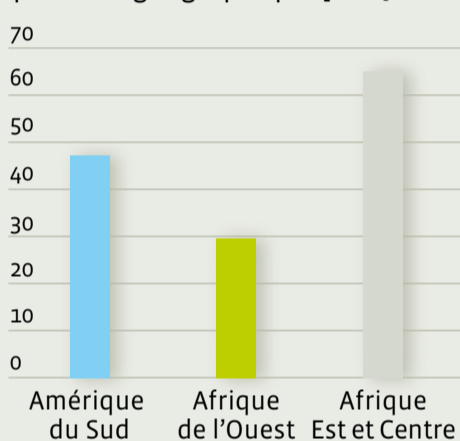
Portée par zone géographique

[en milliers]



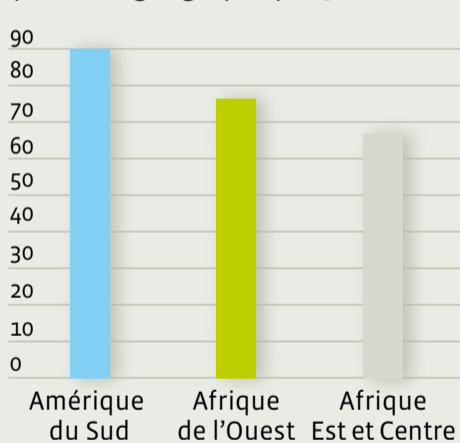
Pourcentage de femmes

par zone géographique [en %]



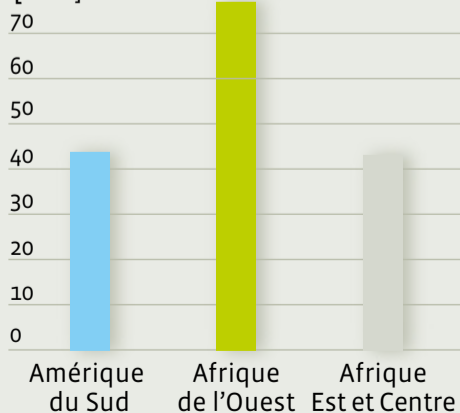
Pourcentage de ruraux

par zone géographique [en %]



Crédit moyen/RNB annuel par habitant

par zone géographique [en %]



Principaux indicateurs en lien avec le ciblage des clients ou des membres des institutions :

Portée par zone géographique

La portée : le nombre total de familles desservies par les partenaires IMF de SOS Faim (2014) était de 734.159, répartis comme suit (voir graphique à gauche):

Pourcentages de femmes par zone géographique

Le pourcentage de femmes accédant au crédit pour l'ensemble des partenaires était de 39% en 2014. À noter que cette valeur diffère fortement d'une zone à l'autre (voir graphique), mais également d'un partenaire à l'autre, puisque cela va de 75% pour deux partenaires jusqu'à 14% pour le partenaire le moins « performant ». Par rapport à une enquête similaire réalisée en 2011-2012, ce pourcentage a diminué de près de 8%! Une raison possible est que dans certaines zones, notamment en Afrique de l'ouest, la pression de la réglementation sur les IMF⁸ a entraîné une volonté de réduction des coûts de la part des institutions, avec comme effet une augmentation du montant moyen des prêts octroyés qui a joué en défaveur de l'accès au crédit pour les femmes (pour lesquelles le montant moyen prêté est inférieur). Certaines IMF ont également réduit ou arrêté un programme de promotion de l'accès au crédit en faveur des femmes pour les mêmes raisons d'économies.

Pourcentage de ruraux par zone géographique

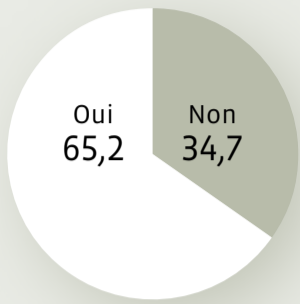
La proportion de personnes vivant en milieu rural desservie par les IMF partenaires de SOS Faim représente un total de 75%. Dans les 3 zones géographiques, elle est largement supérieure à 50%. Ce résultat est largement satisfaisant au regard de notre objectif d'améliorer l'accès aux services financiers par les populations rurales. Néanmoins, et c'est une limitation de ce genre de démarche comparative de benchmarking, il faut bien constater que la définition donnée au terme « rural » varie significativement d'une IMF à l'autre. À titre d'exemple, pour un partenaire éthiopien, ce sera le fait que le district où se distribue le crédit est qualifié de rural ou d'urbain par les autorités gouvernementales. Pour un partenaire de République démocratique du Congo, il s'agira plutôt de la localisation géographique du siège de l'agence qui a distribué le crédit.

Crédit moyen/RNB annuel par habitant par zone géographique

Le montant moyen du crédit octroyé comparé au revenu national brut annuel par habitant a également fait l'objet d'un examen. En moyenne, il s'établit à 48%. Et dans les trois régions, le ratio est inférieur à 100%. Pour certaines IMF, ce ratio est malgré tout relativement élevé. Il peut être supérieur à 100%, soit parce qu'elles donnent priorité à des crédits plus élevés pour l'investissement agricole, soit parce qu'elles octroient essentiellement des prêts à des groupements.

⁸ Voir à ce sujet le ZOOM Microfinance n°43 : <https://www.sosfaim.org/be/publication/effets-de-la-reglementation-en-microfinance-le-cas-de-lafrique-de-louest/>

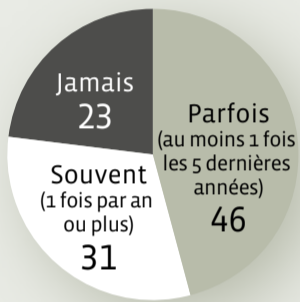
Prestation de services non financiers [en %]



La prestation de services non financiers

65% des partenaires de SOS Faim proposent des services non financiers, que ce soit de manière directe ou indirecte, en partenariat avec un autre intervenant : ces prestations concernent des secteurs diversifiés : la formation à l'entrepreneuriat, la gestion des revenus des ménages, l'éducation financière et la formation à des techniques agricoles. Ce dernier cas concerne surtout des institutions financières créées par des organisations de producteurs.

L'utilisation des outils de mesure de la performance sociale [en %]

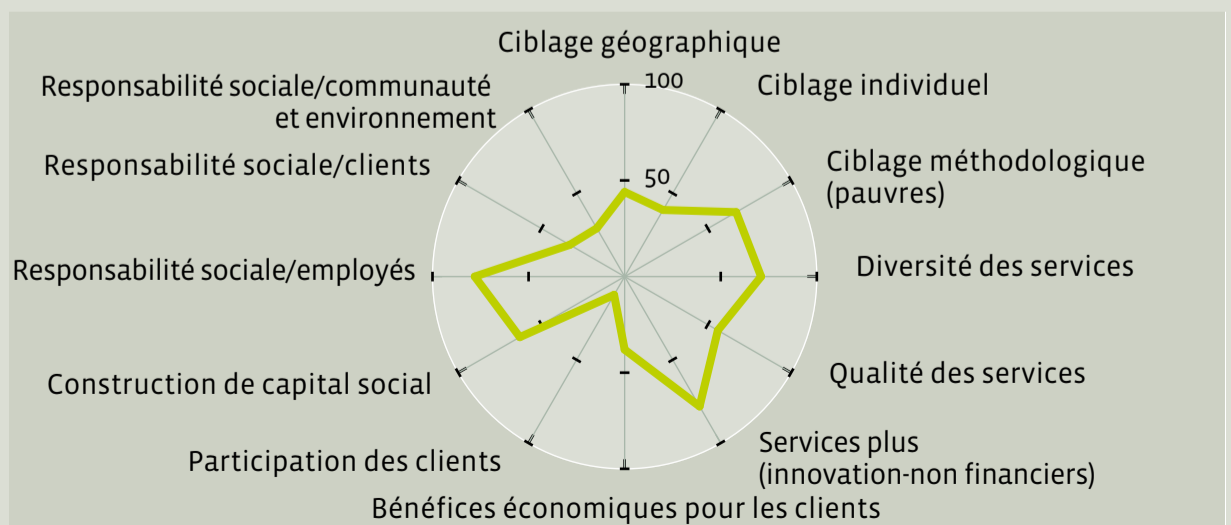
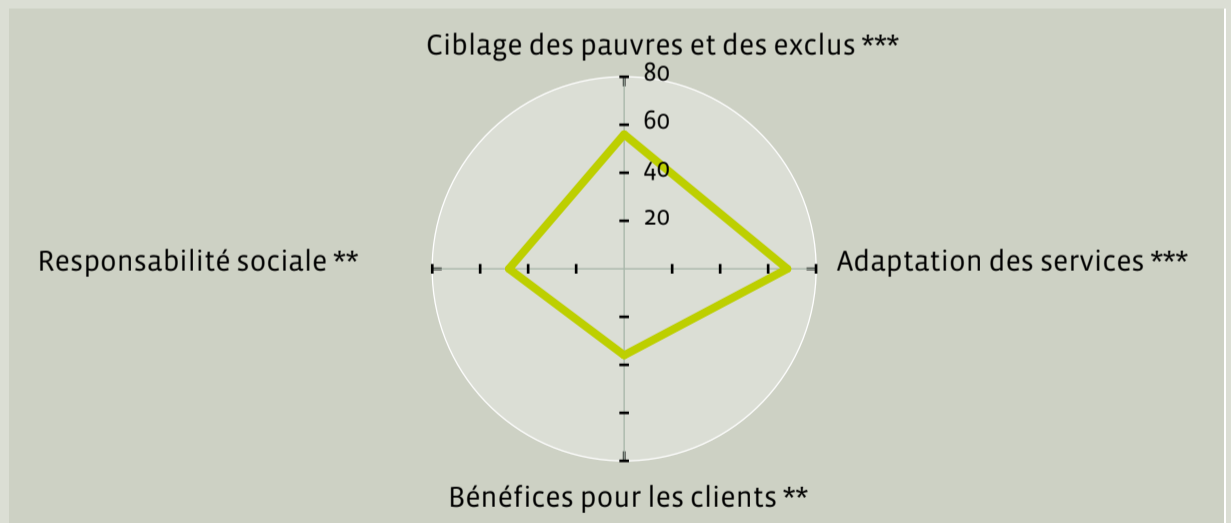


L'utilisation des outils de mesure de la performance sociale

77% des partenaires qui ont participé à l'enquête ont déjà utilisé ce type d'instrument : il s'agit principalement du SPI de CERISE, mais également de notations externes.

ZOOM sur le SPI de CERISE : LE CAS DE HARBU EN ÉTHIOPIE

De mai à juillet 2013, l'IMF éthiopienne HARBU a mené un audit de performance sociale avec l'outil SPI 3 de CERISE*. Ce travail a eu lieu de manière décentralisée et participative. La notation finale a été de 53 sur 100, avec des variations importantes de performance selon les critères considérés. Les deux schémas ci-contre font ressortir les principales conclusions de ce travail.



* SPI 3 considérait 4 dimensions de la performance sociale.



© C. Rasquin - SOS Faim

65% des partenaires de SOS Faim proposent des services non financiers.

Quelques éléments clés à retenir :

- | L'objectif central de HARBU est de servir les pauvres et les exclus. Néanmoins, l'institution ne met pas en œuvre un processus systématique de ciblage, ce qui n'empêche pas l'IMF d'effectivement servir les plus pauvres.
- | HARBU a une bonne performance au niveau de l'adaptation des services : une large palette de services financiers et non financiers.
- | Les bénéfices pour les clients sont mitigés : en réalité, ils ne sont pas mesurés, mais il y a un effet intéressant d'« empowerment » des clients, notamment des groupes de femmes.
- | La dimension de responsabilité sociale présente également des résultats contrastés : bonne au niveau du staff, mais faible au niveau des clients (peu d'application des principes de protection des clients, pas de politique clairement définie en termes d'environnement).
- | HARBU a réagi à ce premier exercice d'audit social en prenant trois mesures différentes : d'abord en désignant en interne un cadre en charge du suivi régulier de sa performance sociale. Ensuite, comme d'autres IMF éthiopiennes, HARBU s'est engagé dans l'identification de produits verts avec l'appui de MicroEnergy⁹ International. Et enfin, en 2014, HARBU a approfondi la question de ses services aux clients en menant une enquête de satisfaction.

9 Voir à ce propos le ZOOM Microfinance n°42 : <https://www.sosfaim.org/be/publication/zoom-microfinance/>

L'utilisation d'outils de suivi de la pauvreté

64% des partenaires de SOS Faim disent utiliser un outil de suivi de la pauvreté. Parmi ceux-ci, c'est le Progress out of Poverty Index (PPI) qui est le plus souvent cité. L'idée est de mesurer la proportion de clients dont la famille vit dans la pauvreté et l'évolution de ce pourcentage dans le temps. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que l'évolution de la pauvreté n'est pas liée uniquement aux services financiers offerts par l'IMF. Pour mesurer le niveau de pauvreté, des indicateurs nationaux sont utilisés, par exemple, le type de murs de la maison, les toilettes disponibles, le mode de cuisson utilisé pour cuisiner, la proportion d'enfants scolarisés, ...

L'une des difficultés potentielles est de disposer de statistiques nationales suffisamment récentes. En outre, cet outil demande d'accéder directement aux logements des clients, ce qui peut s'avérer difficile et coûteux dans certaines zones rurales reculées. Enfin, certaines questions peuvent être sensibles, car elles touchent au capital des familles rencontrées (par exemple, le fait de posséder des bijoux).

ZOOM sur le PPI de SFPI en Éthiopie**

L'IMF éthiopienne SFPI a commencé à utiliser l'outil PPI en 2012, dans un premier temps avec un échantillon de 255 clients nouveaux ou récents.

Ce travail a concerné 9 des 11 agences de l'IMF. En Éthiopie, le PPI comprenait à ce moment 11 indicateurs basés sur des statistiques nationales de 2004 et 2005.

Les principaux résultats : 59% des clients de SFPI vivent avec moins de 1,75 dollar par jour, alors que la moyenne nationale (statistiques 2004-2005) est de 52%. La proportion est donc légèrement supérieure. En outre, les clients ruraux sont en moyenne plus pauvres, de même que les femmes clientes. La segmentation du portefeuille en fonction du niveau de vie a permis à SFPI d'adapter les produits et services aux besoins spécifiques des différentes catégories de clients.

Suite à ce premier test, SFPI a continué et amplifié la démarche.

** Pour plus de détails, voir à ce sujet le ZOOM Microfinance n° 39 : <https://www.sosfaim.org/be/publication/gestion-de-la-performance-sociale-lexperience-de-sfpi-specialized-financial-and-promotional-institution-en-ethiopie/>

Les principales conclusions de l'étude de SOS Faim

Le ciblage au niveau des populations rurales est élevé et dès lors satisfaisant par rapport aux objectifs fixés. Celui au niveau des femmes est par contre plus préoccupant et en diminution par rapport à une étude antérieure. Le caractère majoritairement rural des activités implique sans doute également que de nombreux crédits vont, dans certains pays, en priorité aux chefs de familles

La qualité du suivi de la pauvreté des clients est globalement satisfaisante; par contre les principes de protection des clients restent peu formalisés dans l'échantillon de partenaires. En termes de suivi de gestion de performance sociale, seules 30% des IMF le mènent de façon régulière (une fois par an ou plus) et se sont donc réellement approprié l'outil.

L'utilité de mesurer et gérer la performance sociale

Pour certains observateurs, le fait qu'il existe une demande forte et en croissance de services financiers de la part des catégories pauvres de la population constitue en soi une preuve suffisante de l'utilité sociale des institutions de microfinance. Des évaluations supplémentaires leur semblent dès lors superflues.

Néanmoins, pour la majorité, la performance sociale s'est imposée comme le pendant logique de la performance financière. Le fait d'octroyer des services financiers n'est en effet pas une fin en soi. La finalité est bien l'amélioration des conditions de vie des clients.

Du côté des donateurs, l'existence d'un outil permettant de justifier la bonne performance sociale d'une IMF sera un argument.



A ce propos, la poussée de la gestion de la performance sociale est à mettre en relation en grande partie avec différentes crises connues suite à une commercialisation de la microfinance.

On peut dès lors légitimement se demander où en serait la microfinance si cette vague de prise en compte de la performance sociale n'avait pas surgi. Il semble bien que les outils de performance sociale ont contribué à freiner certaines tendances à une dérive excessivement financière. Mais peut-on aller jusqu'à affirmer que la relative généralisation des outils de gestion de performance sociale a finalement contribué à rendre la microfinance plus sociale ?

Conclusion : à qui sert la mesure de performance sociale ?

Le point de vue des **institutions de microfinance** : la gestion régulière de la performance sociale peut être un véritable outil de pilotage pouvant entraîner les IMF à mieux cerner les besoins des clients et dès lors, contribuer dans une certaine mesure à l'amélioration de leur satisfaction et à leur fidélisation. Toujours dans le même esprit, des produits et services mieux adaptés permettent de jouer sur le taux de remboursement ou de réduire les coûts de transaction, donc de contribuer à améliorer la performance financière de l'IMF. Enfin, et c'est sans aucun doute également très important pour les IMF, cette démarche renforce leur image : il y a donc un effet marketing assez clair qui peut intéresser en priorité des IMF cherchant à capter des subventions ou à se refinancer auprès d'investisseurs.

On peut en effet légitimement se demander si une IMF qui n'a pas besoin d'appui extérieur sera vraiment spontanément motivée par la mise en œuvre d'un outil de mesure de performance sociale. Dans tous les cas, cela devrait sans doute passer par une phase de sensibilisation de l'importance de cet outil pour le renforcement de la qualité des prestations et services de l'IMF. On observe d'ailleurs souvent qu'une IMF sollicitée par un partenaire extérieur pour se lancer dans la gestion de performance sociale se montre intéressée et répond positivement.

Mais la question de l'appropriation de l'outil dans la durée reste posée.

C'est encore le « Nord » qui réalise le travail de promotion des outils de mesure de per-



© C. Rasquin - SOS Faim

La volonté de pouvoir tout comparer et donc de tout classer est omniprésente.

formance sociale et qui dans certains cas, en finance la première mise en œuvre. Cette démarche se justifie car, **du côté des donateurs** (publics, non gouvernementaux, particuliers), l'existence d'un outil permettant de justifier la bonne performance sociale d'une IMF sera un argument, voire une exigence, dans le choix d'allocations de ressources de plus en plus rares. L'aide apportée est ainsi justifiée parce que les objectifs déclarés de celle-ci (augmentation des revenus, réduction de la vulnérabilité, accroissement de l'autonomie, ...) sont approchés.

La logique est sensiblement la même du côté des **véhicules d'investissement** en microfinance, dans l'esprit de mobiliser des fonds d'épargnants individuels ou d'investisseurs institutionnels.

Plus récemment, les **États** (ou ensembles d'États) en charge de la régulation sont également entrés dans la danse. Des pays comme la Bolivie ou l'Équateur ont ainsi prévu d'intégrer dans la réglementation une obligation d'utilisation d'un instrument de gestion de la performance sociale. La première intention des pouvoirs publics est certainement de renforcer la protection des clients.

Enfin, on peut observer que comme dans de nombreux autres domaines, la pression de la **comparaison de performance** (benchmarking) existe également dans le secteur de la microfinance, y compris pour la performance sociale. La volonté de pouvoir tout comparer et donc de tout classer est omniprésente. Une culture de la performance quantitative s'est imposée, au risque de gommer toute diversité des contextes et des démarches et les processus de construction des institutions. Et à augmenter la pression de compétition. Des objectifs de développement sont-ils nécessairement systématiquement compatibles avec la mise en concurrence? La solution réside certainement dans une volonté permanente d'améliorer la qualité du travail, tout en répondant à des réalités spécifiques qui ne se prêtent pas nécessairement à la comparaison.

SOS Faim

Ce numéro de *Zoom Microfinance* a été rédigé par Marc Mees, responsable de la gestion des connaissances à SOS Faim. Il est basé sur l'enquête réalisée en 2014-2015 par Dominique Carriou auprès des partenaires de SOS Faim.

SOS Faim Belgique et SOS Faim Luxembourg sont deux ONG de développement actives dans la lutte contre la faim et la pauvreté en Afrique et en Amérique Latine. En privilégiant une approche de partenariat avec des acteurs locaux, les deux SOS Faim soutiennent l'agriculture familiale en fournissant aux paysans du Sud un appui technique, organisationnel et financier et en sensibilisant et mobilisant les populations du Nord aux problématiques liées à la pauvreté et à la sécurité alimentaire.

Parallèlement à *Zoom microfinance*, SOS Faim édite *Dynamiques paysannes*, une publication consacrée aux enjeux rencontrés dans leur développement par les organisations de producteurs agricoles et les organisations paysannes. Vous pouvez également retrouver cette publication en version téléchargeable en français, anglais et espagnol, sur le site Internet de SOS Faim : www.sosfaim.org

Les derniers numéros de *Zoom microfinance* ont concerné

- + n° 44 Le fonds de garantie, une réponse au risque de crédit agricole
- + n° 43 Effets de la réglementation en microfinance : le cas de l'Afrique de l'ouest
- + n° 42 Une microfinance de plus en plus verte : tendance lourde ou effet de mode ?
- + n° 41 Le Paidek : 20 ans pour construire une réponse solide et adaptée aux besoins de financement des acteurs économiques du Kivu
- + n° 40 Développer le financement rural grâce aux synergies entre acteurs publics et privés
- + n° 39 Gestion de la performance sociale – L'expérience de SFPI (Specialized Financial and Promotional Institution) en Éthiopie

Éditeur responsable

Olivier Hauglustaine,
4 rue aux Laines,
B-1000 Bruxelles
(Belgique)

Coordination

Marc Mees
mme@sosfaim.org
T 32-(0)2-511.22.38
F 32-(0)2-514.47.77
info.be@sosfaim.org
www.sosfaim.org

Graphisme

www.marmelade.be

Zoom microfinance
est imprimé sur du papier recyclé

Zoom microfinance
est réalisé avec le soutien de
la Direction générale de la Coopération
internationale de Belgique.

Les opinions représentées dans la présente
publication n'engagent que leurs auteurs.

SOS Faim Agir avec le Sud

4 rue aux Laines, B-1000 Bruxelles (Belgique) |
T 32-(0)2-511.22.38 | F 32-(0)2-514.47.77 | info.be@sosfaim.org

SOS Faim – Action pour le développement

17-19, avenue de la Libération, L-3850 Schifflange (Luxembourg) |
T 352-49.09.96 | info-luxembourg@sosfaim.org