

Évaluation de la performance sociale

Les enjeux d'une microfinance responsable

Cécile Lapenu, Directrice Exécutive, CERISE¹

2

Les analyses de l'impact de la microfinance aident les institutions concernées à développer des outils innovants et à améliorer la performance sociale de leurs interventions. Si les études quantitatives sont dominantes, les analyses qualitatives qui s'attachent au mécanisme de l'impact sont également utiles aux praticiens. La performance sociale fait ainsi partie des critères d'évaluation des institutions de microfinance.



La dimension sociale de la microfinance trop longtemps ignorée

Au cours des dernières années, les succès de la microfinance (croissance des clients, ciblage des exclus, promotion de l'entrepreneuriat, etc.) et l'engouement médiatique qu'elle a suscité en tant qu'outil de lutte contre la pauvreté, ont renforcé l'intérêt pour le secteur et attiré un certain nombre d'acteurs privés, banques et fonds d'investissements, pour lesquels la rentabilité financière est cruciale. Cette tendance a permis au secteur de poursuivre sa croissance et de se professionnaliser. Pourtant, on voit aussi aujourd'hui poindre des critiques sévères sur les risques de dérives des IMF, comme le surendettement de clients (avec des cas parfois tragiques comme en Inde²) et des questionnements académiques sur l'impact réel de la microfinance³.

La maturité de la microfinance appelle à une croissance maîtrisée et reposant solidement sur ses principes de base (proximité, inclusion, services adaptés, protection des clients, transparence, etc.) afin de se prémunir contre les dérives d'une « commercialisation » à outrance qui serait mue uniquement par la recherche du profit. La responsabilité sociale des institutions de microfi-

1 - CERISE, réseau d'échange sur les pratiques en microfinance, <http://www.cerise-microfinance.org>

2 - http://www.nytimes.com/2010/11/18/world/asia/18micro.html?_r=1&hp

3 - Esther Duflo, William Parienté, « Développement récents sur l'impact et les mécanismes de la microfinance », *Secteur Privé et Développement*, 3, Sept. 2009, pp. 10-12, <http://www.proparco.fr/jahia/webdav/site/proparco/users/administrateur/public/Proparco/Revue-secteur-privé-et-developpement/Articles/Esther-Duflo-William-Pariente-Developpements-recents-sur-l-impact-et-les-mecanismes-de-la-microfinance.pdf>

nance (IMF) doit être rappelée, celles-ci ayant pour vocation d'assumer une mission de développement : réduction de l'exclusion financière, amélioration de la situation économique et sociale et renforcement des capacités des clients.

Une réflexion collective du secteur sur les enjeux des performances sociales

Dans ce contexte, les acteurs de la microfinance rassemblés en réseaux (voir encart 1) ont mené depuis une dizaine d'années déjà des travaux d'analyse, et établi des échanges d'expériences qui les ont conduits à développer des approches et outils innovants pour évaluer et améliorer les performances sociales des IMF. La diffusion de ces innovations permet aujourd'hui le renforcement des stratégies sociales de la microfinance et peut offrir des éléments de réponses aux critiques et risques identifiés.

Considérées par essence comme « sociales », les IMF ont longtemps fait l'objet d'une évaluation

de leurs seules performances financières. Aujourd'hui, un nouveau pan de l'évaluation de la microfinance s'est développé, et la mesure des performances sociales permet de juger de la pertinence et de la cohérence de l'action d'une IMF au regard des objectifs sociaux qu'elle s'est fixés. Ce type de dispositif permet de mesurer l'efficacité de l'action d'une IMF et sa capacité à générer un impact positif sur la vie de ses clients.

La gamme des outils

On dénombre quatre familles principales d'outils répondant à différentes étapes de l'évaluation sociale, et complémentaires de l'évaluation financière. Deux familles évaluent les processus internes des IMF : les audits et les ratings sociaux. Deux familles se focalisent davantage sur les résultats au niveau des clients : les outils d'évaluation de la pauvreté et les études d'impact sur les clients.

Audit des performances sociales (exemple de SPI)

A partir d'indicateurs standardisés, le SPI (*Social Performance Indicator*) mis au point par CERISE, évalue les principes, les actions et les mesures correctives mises en œuvre par une IMF pour atteindre ses objectifs sociaux, en fonction de 4 dimensions : ciblage des pauvres et des exclus, adaptation des services et des produits, renforcement des capacités des clients et responsabilité sociale (vis-à-vis des employés, des clients et de l'environnement). Utilisé à ce jour par près de 300 IMF dans le monde, et promu par des fonds d'investissements majeurs, il devient une référence du secteur. CERISE a ainsi pu établir une base de données des performances sociales et financières des IMF qui suit des tendances par type d'IMF (taille, maturité, régions, etc.).

Les ratings sociaux

Mis en œuvre par des agences de notation spécialisées en microfinance, ils servent d'outil de vérification externe de l'efficacité des processus et suivent un cadre d'analyse identique aux outils d'audit. Ils apportent une évaluation indépendante et systématique. En se basant sur la compréhension actuelle de la performance sociale, de la gestion de la performance sociale et de la responsabilité sociale, la notation sociale permet d'évaluer les pratiques, de mesurer une série d'indicateurs et de leur attribuer une note par rapport à des niveaux de comparaison des meilleures pratiques ou des normes internatio-

Tableau : Outils d'évaluation des performances sociales et leur mode d'utilisation

	Evaluation du processus (intention – actions)	Evaluation des résultats (effets sur les clients)
Evaluation à finalité interne	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des performances sociales : outil SPI - Audit social : <i>Quality Audit Tool</i> du <i>Microfinance Center</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils d'évaluation de la pauvreté : outils PPI et PAT - Evaluations d'impact opérationnel (outils AIMS-SEEP)
Evaluation à finalité externe	<ul style="list-style-type: none"> - Ratings sociaux - Cadre du <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i> appliqué à la microfinance - Approche de la FMO : gestion du risque social et environnemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluations quantitatives d'impact de type académique (Poverty Action Lab, Université de Yale, etc.) - Combinaisons d'approches quantitatives et qualitatives

Encart 1

La Social Performance Task Force (SPTF) et les initiatives de promotion de la microfinance responsable

Impulsée à partir de 2005 par le CGAP¹ et les fondations Ford et Argidus, la *Social Performance Task Force* (SPTF) coordonne plusieurs initiatives qui ont développé des concepts et des outils d'évaluation de la pauvreté, de mesure et de gestion des performances sociales. Les enjeux de la SPTF pour le secteur étaient identifiés : sensibilisation et promotion des performances sociales auprès des IMF, choix d'indicateurs de performance sociale standards pour le secteur, progrès dans les ratings sociaux, reconnaissance des outils et intégration de ces approches par les acteurs du secteur afin de dépasser un simple effet de mode. CERISE, réseau français de promotion des performances sociales, a ainsi développé depuis 2001 des outils d'audits sociaux² et reçoit aujourd'hui la reconnaissance des acteurs à travers une large utilisation de ses approches.

Autour de la SPTF se structurent également des initiatives ou « campagnes » qui tendent à promouvoir des « bonnes pratiques » pour le secteur, en particulier autour de la protection des consommateurs (la *Smart Campaign*), de la transparence des taux d'intérêt (*Microfinance Transparency*) ou de la promotion de l'investissement responsable (*Global Impact Investing Network*).

Au niveau de la plateforme européenne de microfinance (eMFP³), un groupe de travail a publié récemment un « état de l'art » des avancées au niveau des investisseurs, soulignant les initiatives d'évaluation de l'investissement responsable en microfinance, partageant l'expérience de différents fonds, et identifiant les thèmes transversaux d'intérêt, comme le développement de principes de l'ISR en microfinance ou les efforts de partage et de standardisation des acteurs du secteur.

1 - CGAP (*Consultative Group Assist the Poor*), un consortium de bailleurs en microfinance qui regroupe aujourd'hui 33 membres

2 - SPI – *Social Performance Indicators* – outil d'audit social pour les institutions de microfinance ; SAM – *Social Audit tool for MIVs/Microfinance Investment Vehicles* – outil d'audit social pour les fonds d'investissement en microfinance.

3 - http://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/documents/Dialogue_European_No.3.pdf

nalement acceptées. Plusieurs exemples de ratings sociaux peuvent être consultés sur le site d'une initiative de cofinancement des ratings⁴.

Évaluation de la pauvreté (PPI et PAT)

Au niveau des clients, le PPI (*Progress out of Poverty Index*, indice de progression de sortie de la pauvreté) et les PAT (*Poverty Assessment Tools*), dérivés d'enquêtes nationales sur le niveau de vie des ménages, permettent de mesurer la probabilité qu'un ménage soit pauvre. Basé sur une dizaine d'indicateurs simples (structure du ménage, niveaux d'éducation, principaux actifs, qualité de la maison, etc.), ils situent un ménage par rapport à des lignes de pauvreté internationales (1 ou 2 US dollar de revenu par jour) ou des lignes de pauvreté nationales. Ils facilitent l'évaluation du public ciblé par un programme

de microfinance en fonction des critères internationalement reconnus de seuils de pauvreté. Idéalement, ils permettent de suivre l'évolution du niveau de vie d'un ménage au cours du temps, mais cela nécessite des systèmes d'information et de gestion avancés et une bonne capacité d'analyse statistique de la part des IMF. Certaines IMF utilisent aussi ce type d'approche pour mieux segmenter leur clientèle et identifier les besoins spécifiques de leurs clients les plus pauvres, comme Busaa Gonofaa en Ethiopie⁵.

Les analyses d'impact⁶

Elles impliquent une expertise plus lourde en termes de durée et de coûts puisqu'elles s'attachent à démontrer les effets de l'intervention par un protocole scientifique rigoureux. Des recherches sur l'impact de la microfinance sont menées

4 - http://www.ratinginitiative.org/index.php?id=5&no_cache=1&L=1

5 - http://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/documents/European_Dialogue_No.2.pdf

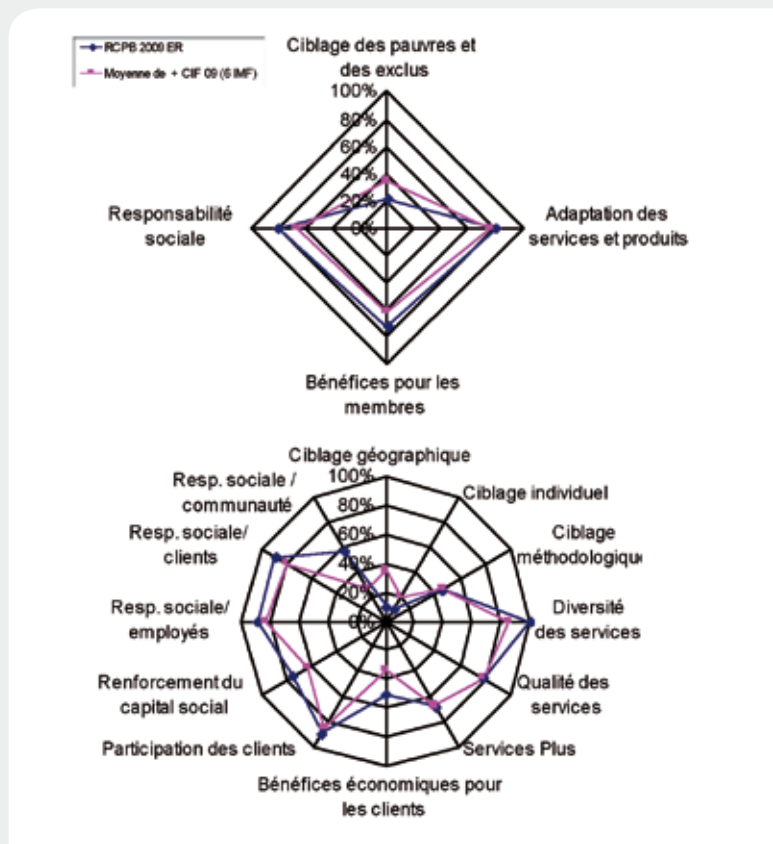
6 - Lien Coup de Projecteur

Encart 2

Exemple d'audit social en Afrique de l'Ouest¹

La CIF (Confédération des Institutions financières) rassemble six réseaux mutualistes en Afrique de l'Ouest : FECECAM-Bénin, FUCEC-Togo, Kafo Jiginew et Nyèsigiso-Mali, PAMECAS-Sénégal et RCPB-Burkina. Ce mouvement coopératif représente 1,8 million de sociétaires. En raison de leur propre croissance et des changements de l'environnement, les membres de la CIF font face à des défis communs, tels que maîtriser leur expansion, faire face à une concurrence accrue, se conformer à une régulation exigeante, s'adapter à l'évolution des besoins. Dans cette perspective, les performances sociales sont progressivement apparues comme une préoccupation requérant une démarche conjointe au niveau de la CIF. La CIF a utilisé l'outil SPI pour évaluer ses performances sociales et tirer des enseignements sur les mesures à prendre collectivement : travail sur les services financiers ruraux et agricoles, protection des consommateurs, ciblage des femmes, etc.

Résultats de l'évaluation par les pairs comparée à la moyenne CIF



1 - http://www.cerise-microfinance.org/IMG/pdf/Consolide_WEB_PP-2-2.pdf

depuis le début des années 1980, mais elles ont connu un « boom » à partir du milieu des années 1990, tant au niveau du nombre d'études réalisées que de leur diffusion. L'impact de la microfinance n'a jamais été une question consensuelle : la majorité des études tirent un bilan globalement positif de l'impact de la microfinance, mais il est généralement mitigé et hétérogène. Une minorité non négligeable de recherches, bénéficiant d'une visibilité importante, conclut à un impact globalement neutre, voire dans quelques cas négatif (surendettement, revente d'actifs pour rembourser les prêts, conflits sociaux autour des remboursements dans les groupes « solidaires », etc.).

D'un point de vue méthodologique, les démarches quantitatives constituent la tendance dominante. La majorité s'appuie sur des méthodes quasi-expérimentales qui constituent *ex post* un groupe de contrôle à partir de non-clients ou de nouveaux clients mais elles souffrent de plusieurs biais : d'une part un biais de sélection, les IMF choisissant les profils ou les zones qu'elles servent en priorité, et d'autre part d'auto-sélection, les premiers clients à approcher l'institution ayant généralement des caractéristiques particulières. Certaines techniques économétriques permettent de minimiser ces biais. De nouvelles approches dites expérimentales (ou « aléatoires » ou « randomisées ») tentent de dépasser ces biais en construisant *ex ante* le groupe de traitement et celui de contrôle en amenant l'IMF à sélectionner aléatoirement, au sein d'une population éligible, les personnes auxquelles elle va offrir ses services et celles qui ne seront pas servies pour constituer un groupe de contrôle.

Les démarches qualitatives, moins nombreuses et moins visibles, consistent à appréhender le lien entre intervention en microfinance et évolution des conditions de vie, en s'attachant davantage aux mécanismes de l'impact qu'à ses effets.

Une autre distinction peut être établie entre les approches qui répondent à une logique de démonstration de l'impact (« *prove* ») et celles qui s'inscrivent plutôt dans une démarche d'apprentissage et d'amélioration impliquant les praticiens (« *improve* »). On constate qu'après avoir gagné conjointement en importance jusqu'au-tour de 2005, on assiste actuellement à une diminution des démarches *improve* au bénéfice des approches *prove*. Ainsi, il semblerait que la réflexion sur l'impact soit de plus en plus appropriée par les chercheurs et les bailleurs, alors que



les praticiens se reportent vers des approches plus centrées sur les audits et ratings sociaux qui sont, en raison de leur pas de temps et de leurs conclusions opérationnelles, davantage adaptés à leur mode de gestion.

Les différents outils présentés dans le tableau sont le fruit d'une volonté conjointe de l'ensemble des acteurs d'harmoniser le cadre d'analyse et de reporting des performances sociales.

En établissant des standards d'évaluation, ils permettent de définir des critères de comparaison. Par un phénomène de « pression des pairs » et de pression sur la réputation du secteur, on peut s'attendre à un processus fort d'adoption et d'harmonisation des pratiques.

Les enjeux du suivi des performances sociales

La promotion et le suivi des performances sociales peuvent finalement profiter à l'ensemble des acteurs du processus :

- **les IMF** : leurs performances sociales et financières sont compatibles, voire connexes. L'amélioration des performances sociales des IMF suppose l'optimisation de l'impact via une plus grande satisfaction des besoins des clients. Une meilleure prise en compte du client et de ses besoins induisent une meilleure adaptation des services (endettement maîtrisé) et la sécurisation de la relation client/IMF (fidélisation par un meilleur suivi), ce qui conduit par conséquent à un meilleur taux de remboursement. Des études récentes sur des bases de données combinant informations sociales et financières tendent en effet à prouver que performances sociales et financières peuvent aller de pair.
- **les associations professionnelles** : elles structurent la coordination nationale entre pouvoirs publics, bailleurs et IMF, et renforcent leur légitimité vis-à-vis de leurs partenaires en se portant garantes de la diffusion des standards en termes de critères d'évaluation des performances sociales.

- **les investisseurs privés et les bailleurs** : en apportant des informations claires, fiables, rapides et comparables sur les performances des IMF, l'évaluation de la performance sociale permet également de gagner en transparence. Outre qu'elle rassure les bailleurs et peut limiter les risques de réputation, elle leur permet de mieux connaître et renforcer la plus-value sociale de leur investissement.

L'évaluation des performances sociales profite donc à l'ensemble des acteurs qui ont intérêt à une plus grande professionnalisation de la microfinance.

Perspectives et enjeux des performances sociales en microfinance

La notion de performance sociale fait désormais partie des critères complémentaires d'évaluation des IMF, à côté de l'évaluation des performances financières. L'utilité sociale est en effet un argument essentiel pour les nouveaux investisseurs publics comme privés. Ces nouveaux outils de

mesure présentent l'avantage d'être opérationnels et peu onéreux. Mais encore faut-il qu'ils soient utilisés pour améliorer les pratiques, dans le sens d'un ciblage rigoureux du public visé pour répondre au mieux à la satisfaction de ses besoins et garantir ainsi l'impact positif de la microfinance. Ayant démontré leur efficacité, on pourrait même envisager qu'ils soient repris au-delà du secteur de la microfinance pour analyser les stratégies de ciblage de l'ensemble des programmes de développement.

Enfin, au travers de l'évaluation de la performance sociale d'une IMF, ce sont également des gains en termes de transparence des pratiques qui sont escomptés. Cette exigence de transparence se retrouve au cœur de toute activité de promotion des « bonnes pratiques » qui visent à éviter les expériences malheureuses et les scandales souvent permis par une trop grande opacité des procédures.

C'est ainsi que, dans un contexte de crise financière, la microfinance, insérée dans l'économie de marché, en promouvant l'évaluation des performances sociales des IMF aussi bien que de l'ensemble des acteurs du secteur financier, pose les bases d'une finance responsable. ■

