



# CERISE

Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information  
sur les Systèmes d'Epargne-crédit



iram GRET cnearc

## SPI3 - DOCUMENT DE TRAVAIL N°1

### Les enjeux de la mesure des performances sociales

François Doligez, IRAM-Université de Rennes 1  
& Cécile Lapenu, CERISE

Les documents de travail de CERISE sont des articles présentant des travaux  
en cours et résultats de recherche préliminaires. Ils sont destinés à circuler

Novembre 2006



## **SPI3 – Articles méthodologiques**

### **Les enjeux de la mesure des performances sociales**

François Doligez, IRAM<sup>1</sup>-Université de Rennes 1  
& Cécile Lapenu, CERISE<sup>2</sup>  
Novembre 2006

#### ***Introduction***

Par la double vocation sociale et financière dont se réclame le secteur de la microfinance, il apparaît de plus en plus indispensable de s'intéresser à la façon dont ses institutions définissent leur mission sociale et la mettent en pratique dans leur mode de gouvernance (actions spécifiques, système d'information et de gestion, etc.). En effet, le contexte général suscite de nombreuses interrogations sur l'évolution du secteur de la microfinance (développement des approches « commerciales », renforcement de l'investissement privé et émergence de partenariats bancaires, etc. ; Littlefield & Rosenberg, 2005), alors que sa contribution « réelle » à un ensemble d'objectifs sociétaux tels que la lutte contre la pauvreté, le développement local ou la réduction des inégalités sociales fait toujours débat (Hulme & Mosley, 1996 ; Morduch, 2000 ; Pitt & Khanker, XX).

Le secteur de la microfinance est à la croisée des chemins. Les institutions de microfinance (IMF) ont montré leur capacité à offrir de façon durable aux exclus des systèmes bancaires classiques des services financiers diversifiés et adaptés (petites sommes, remboursements réguliers, ciblage des activités des ménages pauvres, contacts directs avec des agents de crédits locaux, etc.). Elles ont imaginé des garanties non traditionnelles et ont développé des systèmes basés sur la solidarité, la proximité et la participation pour accroître la confiance et pour atténuer les barrières sociales et informationnelles entre les clients et l'institution. Les bénéficiaires apprécient ces services et remboursent généralement bien les prêts.

Si les défis techniques ont été relevés, c'est en premier lieu grâce aux innovations développées en particulier par les ONG depuis une trentaine d'années, pour renforcer les liens sociaux et repousser les frontières des services financiers avec des produits adaptés aux contraintes économiques et sociales des populations cibles.

---

<sup>1</sup> [www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)

<sup>2</sup> [www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)

Pourtant, les défis du secteur restent importants :

- En termes d'offre de services, pour pouvoir poursuivre leur action de façon durable, les IMF doivent s'engager dans la voie de la pérennité financière, gérer au mieux leurs coûts et s'autonomiser des subventions. Les IMF se sentent alors parfois tiraillées entre leur mission sociale (toucher les exclus) et leurs objectifs financiers (couvrir les coûts de l'offre de services). En outre, le nécessaire changement d'échelle de la microfinance qui permettra de servir plus largement la masse du public cible – on peut estimer à un milliard le nombre de personnes qui pourraient, à terme, bénéficier des services financiers et qui en sont encore exclus - repose dans les tendances actuelles sur l'implication des banques commerciales et le renforcement de l'investissement privé. Qu'en sera-t-il alors de la mission sociale de la microfinance ?
- En termes de réponse aux besoins des populations cibles, la microfinance, outil stratégique de développement, a trop souvent été présentée comme un « médicament à spectre large », solution à une vaste gamme de problèmes économiques - lutte contre la pauvreté, croissance économique et développement individuel, émergence et consolidation des petites entreprises, « empowerment » des femmes, soutien à la famille, etc.). Pourtant, les critiques sur les dérives de ces pratiques sont de plus en plus fréquentes (voir par exemple Guérin, Palier, 2005 ; Servet, 2006). Le principal reproche est celui de la banalisation de pratiques financières qui s'inscrivent dans une démarche purement commerciale sans se soucier des risques sur les bénéficiaires et des limites de leur impact social. Les institutions cherchent alors simplement à rentabiliser l'accès des populations défavorisées aux services financiers de base par l'application de techniques et règles de plus en plus proches de la finance commerciale.

Ainsi, l'évolution de la microfinance vers la "commercialisation" pointe les risques de dérives où les financeurs pourront s'orienter vers les banques commerciales jugées plus professionnelles, plus solides, plus aptes à toucher un large public, en défaveur des institutions qui cherchent à réaliser une mission sociale et ont jusque-là permis des innovations. Les services de microfinance ne doivent pas être considérés comme la « chasse gardée » des ONG de développement, ni devenir l'outil exclusif des banques commerciales. Mais si l'on veut s'assurer que les services financiers offerts gardent leur pertinence sociale, il faut pouvoir suivre et valoriser les actions qui renforceront une microfinance de masse mais respectueuse de ses clients et sensible à son impact.

Les acteurs de la finance solidaire cherchent alors à pouvoir valoriser, faire reconnaître et amplifier leurs actions qu'ils considèrent aptes à concilier objectifs sociaux et objectifs financiers. Des préoccupations montent également parmi la communauté des bailleurs, concernés par les effets de la microfinance alors que de l'argent public est utilisé pour appuyer son expansion. Qui sont les bénéficiaires ? Quel impact social sur les individus, les communautés, les territoires ? Quels modes d'action et quelle responsabilité sociale de ces organisations ?

Cependant, les systèmes d'évaluation utilisés jusqu'à présent dans le secteur de la microfinance se focalisent essentiellement sur la mesure des performances financières. Les informations sur les performances sociales des IMF ont été jusqu'à récemment plutôt rares ou sujettes à discussion comme le montrent les débats autour des études d'impact (CERISE, 2003).

L'idée que les actions de la microfinance ne pouvaient plus simplement être guidées et évaluées à l'aune de la performance financière a petit à petit fait son chemin dans le secteur de la microfinance, suite à l'observation de dérives et de crises telles que le surendettement de clients ou les effets négatifs sur les liens sociaux des fonctionnements de certains groupes dits « solidaires ». Dans ce contexte, diverses initiatives ont vu le jour depuis le début des années 2000 pour faire valoir l'importance pour le développement comme pour la pérennité des institutions de microfinance des objectifs sociaux et de leur valorisation. Encore faut-il en faire la démonstration avec des outils de pilotage et démarches d'évaluation adéquats.

Sont apparus alors les premiers outils pour mesurer qui était réellement touché (CGAP *Poverty assessment tool*, travaux du réseau Accion International<sup>3</sup>) et une pression croissante des bailleurs pour suivre le ciblage et l'impact<sup>4</sup>. Des approches et des outils ont permis de faire avancer le concept de performance sociale et de finance solidaire. Le consortium des bailleurs de fonds sur la microfinance (CGAP) et différentes initiatives travaillant dans le domaine de la microfinance ont défini les performances sociales en précisant que la valeur sociale d'une institution financière se base non seulement sur le ciblage des pauvres et des exclus, mais aussi sur le renforcement des liens sociaux, du capital social et sur sa responsabilité sociale.

Des réticences se manifestent également (voir par exemple, Jacquand, 2005): comment et pourquoi suivre les performances sociales, trop complexes, trop subjectives, trop relatives, pas assez « mathématiques » ? L'attention sur les performances sociales ne risque-t-elle pas de détourner les IMF de leurs objectifs de pérennité financière ? Ne va-t-on pas rajouter un fardeau supplémentaire aux IMF en leur imposant encore de nouveaux standards à suivre et à atteindre ?

Au-delà de la conception technique des outils, un certain nombre de questions restent en suspens : la promotion et la mesure des performances sociales permettent-elles de nouvelles régulations sociales, politiques et institutionnelles au sein du secteur financier ? Participent-elles à l'élaboration et à la diffusion d'un socle éthique commun ? Appuient-elles de nouveaux modèles de développement ?

Pour que les démarches engagées puissent être un levier pour engendrer de nouvelles formes de régulation, il faut dépasser l'effet de « mode » sur l'évaluation sociale et réellement intégrer ces outils et ces démarches dans le quotidien de la finance solidaire, les faire reconnaître par les acteurs du secteur, illustrer et prouver la valeur ajoutée de l'approche solidaire. Il s'agit également de pouvoir étendre les concepts et les approches à l'ensemble de la chaîne d'activité de l'économie solidaire : financement / production / distribution / consommation.

Il s'agira dans cet article de présenter en premier lieu, les initiatives sur la mesure et la gestion des performances sociales, et en particulier l'une des initiatives les plus avancées, menée par le réseau CERISE. A ce jour, les résultats de différentes initiatives sont particulièrement novateurs avec des éléments concrets de mesure des performances sociales et des démarches pour s'articuler avec la gestion quotidienne et les questions stratégiques des IMF.

---

<sup>3</sup> Voir <http://accion.org/insight/>

<sup>4</sup> Voir le débat sur le « US Poverty Mandate » ([mfg-uspoverty@microfinancegateway.org](mailto:mfg-uspoverty@microfinancegateway.org)) sur le Microfinance Gateway (<http://www.microfinancegateway.org/>)

Dans un second temps, nous discuterons des enjeux et des attentes suscitées par ces démarches afin de mieux les prendre en compte dans le futur : pour transformer l'essai, et renforcer les performances sociales, ces travaux doivent encore prendre en compte toutes les conséquences, atouts, risques et réticences face à ces démarches afin qu'elles puissent être valorisées au profit d'un renforcement de l'action sociale et sociétale de la microfinance, de la finance solidaire et de l'économie solidaire en général.

## **Avancées des outils de mesure des performances sociales**

### **L'initiative SPI-CERISE**

#### **La démarche**

L'initiative SPI « *Social Performance Indicators* »<sup>5</sup> a pour objectif de définir, parallèlement à l'évaluation des performances financières, un outil de mesure des performances sociales dans le domaine de la microfinance (Lapenu & Alii, 2004) et de promouvoir et renforcer les performances sociales dans le secteur de la microfinance.

Le principe général repose sur l'idée que pour renforcer son impact social, une institution doit pouvoir clarifier sa mission et s'assurer que ses actions sont en cohérence avec sa mission. Ainsi, plutôt que d'observer simplement ses effets en bout de chaîne, l'IMF peut vérifier qu'elle se donne les moyens d'atteindre son objectif social.

#### Illustration n°1 : Les concepts d'impact et de performances sociales

La confrontation en mars 2005 à Paris des approches de 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-CERISE 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, souhaités ou non. 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).

<sup>5</sup> L'initiative SPI est animée depuis 2002 par le réseau français CERISE en association avec un ensemble de partenaires internationaux (Fondation Argidius des Pays-Bas, Fondation Charles Mayer - FPH en Suisse, Université de Göttingen en Allemagne, Coopération suisse - SDC et CGAP, ainsi qu'un ensemble d'institutions de microfinance partenaires et les membres d'un groupe de travail appuyé par la Fondation Charles Mayer (Chantier Finance solidaire).

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 ;
- Créer des bénéfices pour les clients de la microfinance, leur famille et leur communauté tels que l'amélioration du capital social et des liens sociaux, l'augmentation des actifs, des revenus, la réduction de la vulnérabilité, l'amélioration de l'accès aux services tels que la santé et l'éducation et la satisfaction des besoins de bases.
- Contribuer au changement économique et social des communautés servies,
- 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 fixée 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.

En matière de mesure des performances sociales, la conception de l'outil SPI-CERISE est destinée à apprécier la pertinence et l'efficacité des actions et des moyens que l'institution consacre à ses objectifs sociaux. L'analyse repose sur un questionnaire mobilisant des informations internes à l'IMF (principes fondateurs, plan d'affaires, rapports d'activités, déclaration de la direction, informations du SIG, etc.). La mesure des performances sociales autour de l'outil SPI-CERISE est alors complémentaire de la mesure d'impact.

L'outil SPI-CERISE est construit autour de quatre grandes dimensions des performances sociales:

- Dimension 1 : orientation vers une clientèle pauvre ou exclue n'ayant pas accès au secteur bancaire. 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 de l'outil SPI-CERISE 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 : diversification des services afin de les adapter aux besoins de ce public spécifique. 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 : instauration de relations de confiance avec ses clients et renforcement de leur « capital social » et politique. 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 de l'outil SPI-CERISE 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 : responsabilités sociales de l'institution envers ses salariés, ses clients et leurs collectivités. Une conscience sociale est nécessaire pour adopter 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).

Trois parties sont développées dans l'analyse : une première partie faisant la synthèse des principes fondateurs et des « intentions » du management en termes d'objectifs sociaux selon les quatre dimensions, une seconde partie basée sur l'établissement d'une soixantaine d'indicateurs sur les performances sociales toujours autour des quatre dimensions et, enfin, un complément comportant les principaux ratios financiers permettant de mettre en relation performances sociales et financières.

Après un premier travail d'élaboration et une phase test auprès de 25 institutions de microfinance d'Afrique, Amérique latine, Asie et Europe, une première démarche a été définie. L'ensemble des outils d'analyse<sup>6</sup> – questionnaire et guide d'utilisation de ce questionnaire – et les premiers résultats ont fait l'objet d'un atelier de validation en mars 2005 à Paris (CERISE, 2005).

### ***Les résultats***

Utilisé en interne, l'outil SPI-CERISE permet une réflexion sur la définition, la réalisation et la poursuite de la mission sociale que s'est fixé l'IMF. Vola Mahasoà à Madagascar, l'AMUCSS au Mexique, le projet CREAM en Equateur qui appuie des coopératives d'épargne et de crédit, Bina Swadaya en Indonésie, l'Albanian Savings and Credit Union en Albanie sont autant d'IMF qui ont utilisé le cadre SPI-CERISE pour aller de l'avant dans leur politique sociale : réflexion sur la nature de leur mission sociale, identification d'indicateurs à suivre et à intégrer dans le SIG, réunions du conseil d'administration autour de la mise en œuvre de la mission sociale, réflexion sur les objectifs affichés, les objectifs non poursuivis – lesquels et pourquoi – les résultats atteints, etc.

L'application de l'outil a également rendu possible une visualisation synthétique des performances sociales à travers un bilan selon les quatre dimensions jugées prépondérantes dans la recherche d'un impact social, et grâce à une représentation graphique qui résume les informations fournies (voir l'exemple du Maroc ci-après). L'application du questionnaire a

---

<sup>6</sup> Disponibles sur le site internet de CERISE : <http://www.cerise-microfinance.org/>.

ainsi attiré l'attention des IMF sur ce que représentaient pour elles les performances sociales, s'interrogeant alors sur la clarté de leur mission sociale et de leurs objectifs, et sur les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

L'outil SPI-CERISE a pu être appliqué dans des contextes variés (rural, urbain, mixte, différents continents, pays aux niveaux de richesse contrastés) et auprès d'IMF de statut, de taille et de maturité différents.

Illustration n°2 : Des outils applicables au Nord et au Sud ?

Le même questionnaire, appliqué en France, auprès de l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) et de FIR (France Initiative Réseau) par exemple, a pu ainsi susciter la réflexion sur la vision des performances sociales portée par des organismes de microcrédit dans un pays développé : quelle place de la participation des clients, des salariés ? Comment se met en œuvre la politique de responsabilité sociale ? Peut-on avoir les mêmes indicateurs au Nord et au Sud ? Même si à la marge les indicateurs ne sont pas nécessairement transférables tels quels (prêts moyens des IMF au Sud versus effet de levier pour accéder à des financements bancaires complémentaires au Nord par exemple), les principes et leur traduction en indicateur peuvent rester les mêmes (liens entre développement local et responsabilité sociale vis-à-vis de la communauté, crédibilisation des projets des créateurs vis-à-vis des banques, par exemple).

Les comparaisons par continent ou par type pourront à terme apporter des éléments sur les stratégies sociales des IMF en fonction de leur contexte.

Illustration n°3 : Résultats par catégories

	Région			Statut			Zone d'interv.		Taille		
	Am. latine	Afrique	Asie	Com-mercial	Coop	Sans but lucratif	Rural	Urbain	Large	Moyenne	Petite
D1: Ciblage	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	16	<b>18</b>
D2: Qualité services	<b>17</b>	16	14	16	16	15	16	16	<b>17</b>	15	14
D3: Capital Social	13	16	16	13	<b>19</b>	14	<b>18</b>	15	<b>17</b>	14	14
D4: Respons. Sociale	15	<b>18</b>	13	<b>17</b>	16	14	16	15	16	16	14
Total	63	69	61	62	69	63	68	64	67	60	60

Source : test de l'outil SPI-CERISE auprès de 24 IMF en 2004 (CERISE).

Les données du tableau précédent portent sur un échantillon réduit et les résultats sont ceux de l'outil SPI-CERISE en phase de test<sup>7</sup>. Les tendances observées dans ce tableau servent donc davantage de pistes de réflexions et de points d'analyse à creuser.

On y observe qu'au-delà du ciblage des pauvres, les IMF d'Amérique latine focalisent leur attention sur la qualité des services et les IMF africaines attachent de l'importance à leur responsabilité sociale. En Asie, l'autre dimension forte concerne le renforcement du capital social des clients. Par type de statut, si les ONG sans but lucratif se « limitent » essentiellement au ciblage des pauvres, les coopératives cherchent à développer le capital social de leurs clients et les IMF de statut commercial accordent une attention forte à leur

<sup>7</sup> Outil qui comportait encore quelques biais en faveur des coopératives sur la dimension 3 – IMF basée sur la participation des membres – et des biais pour les plus grosses IMF – qui pouvaient valoriser des activités même anecdotiques dans leur portefeuille.

responsabilité sociale. On voit que les IMF rurales<sup>8</sup> font un effort en termes de renforcement du capital social de leurs clients, cherchant à construire sur les liens sociaux encore présents en zone rurale. Enfin, les petites IMF cherchent en premier lieu à développer leur stratégie de ciblage, alors que les plus grosses peuvent diversifier leurs actions en faveur d'une stratégie sociale « élargie » : ciblage, qualité des services et renforcement du capital social. On y observe en bilan que la dimension 1 (Ciblage des pauvres) n'est pas suffisante pour mesurer les performances sociales d'une IMF sachant que chaque IMF peut développer une stratégie riche et diversifiée pour répondre à ses objectifs sociaux.

La finalisation de l'outil SPI-CERISE montre enfin qu'un système de notation standardisée peut permettre de comparer les performances des institutions entre elles ou, en tout cas par groupe de pairs (même contexte, même type d'institutions), comme le montre l'exemple du Maroc ci-après.

Les données sur quatre associations de microcrédit du Maroc<sup>9</sup> montrent que dans un même contexte et avec un même type d'institutions, faisant face aux mêmes restrictions légales – dans le cas du Maroc, interdiction de collecter l'épargne directement par les AMC par exemple – la visualisation graphique des résultats permet d'explorer les stratégies et actions sociales menées par différentes IMF. On observe ainsi que certains AMC s'orientent plus nettement vers le ciblage des pauvres et des exclus (IMF 1 et 2). Certaines IMF ont des « axes forts » : l'IMF 1 combine stratégie de ciblage individuel et méthodologique, services innovants et renforcement du capital social de ses clients ; l'IMF 2 se focalise sur le ciblage des pauvres et des exclus ; l'IMF 3 a une stratégie de ciblage clairement orientée sur la méthodologie des prêts spécifiquement adaptés aux clients pauvres ou exclus ; l'IMF 4 allie qualité des services et responsabilité sociale vis-à-vis de ces clients. On observe également que toutes les IMF ont consenti des efforts pour leur responsabilité sociale vis-à-vis de leurs clients alors qu'au contraire la responsabilité sociale vis-à-vis de la communauté dans laquelle elles travaillent restent encore une préoccupation mineure.

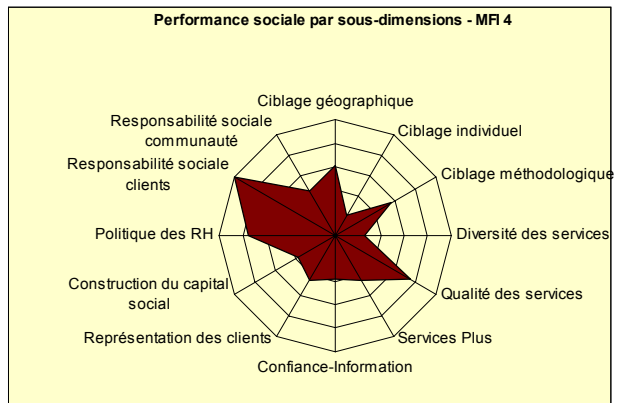
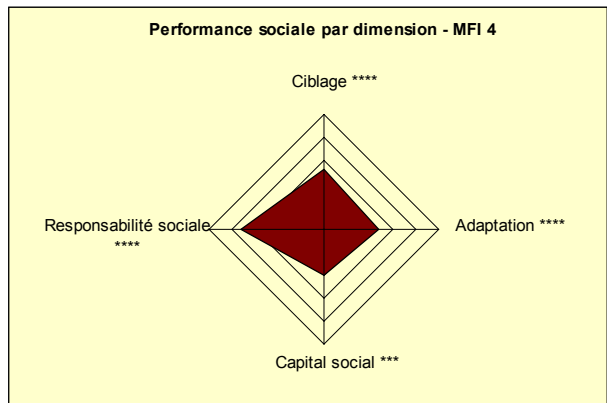
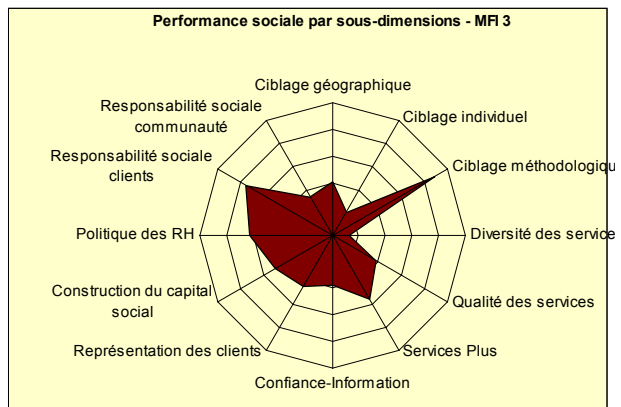
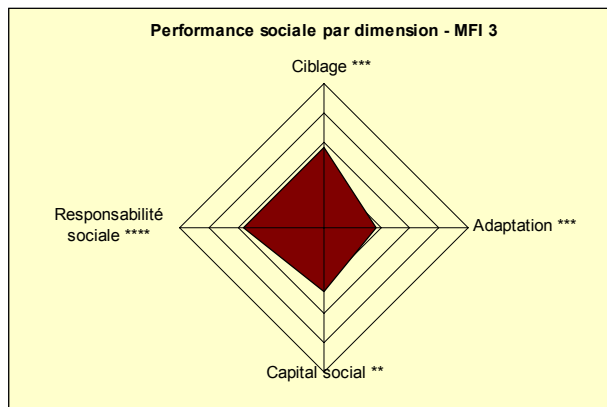
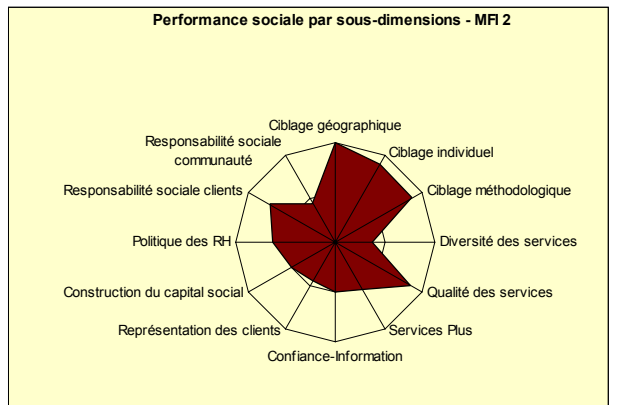
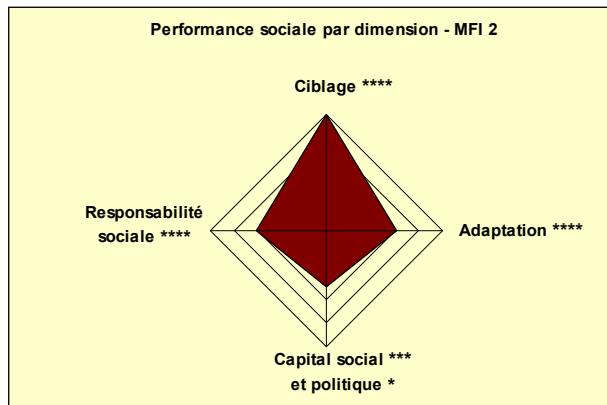
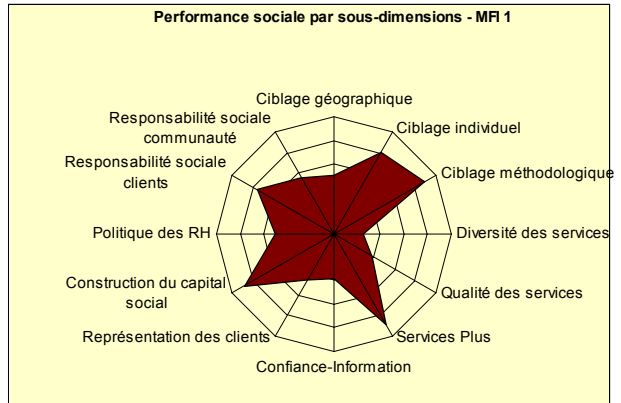
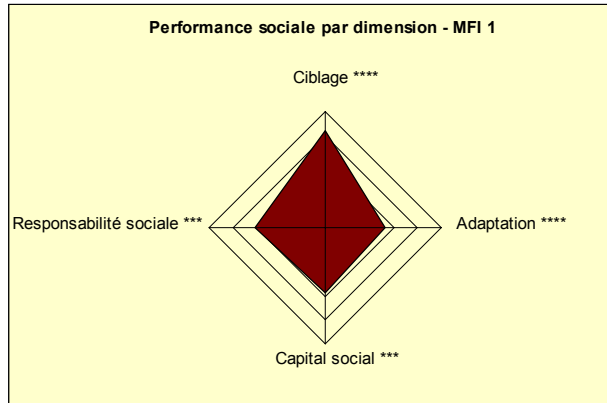
Le processus engagé par CERISE a été soutenu par une forte participation d'institutions de microfinance s'interrogeant sur la possibilité de construire un outil d'évaluation des performances sociales. Au terme des phases de conception et de test, l'outil élaboré apparaît, pour les différentes parties prenantes, comme une contribution utile aux réflexions internes des institutions de microfinance ainsi qu'en appui à la définition de leur stratégie. Si l'information provient essentiellement de l'institution de microfinance, l'ensemble des participants converge sur l'idée qu'un accompagnement externe est nécessaire pour accompagner un processus d'audit et d'évaluation.

---

<sup>8</sup> L'absence de différence de notation en termes de ciblage entre les IMF urbaines et les IMF rurales peut venir d'un biais du questionnaire qui a été revu dans la dernière version (importance accordée aux clients ruraux).

<sup>9</sup> Travail réalisé en 2005 par Edouard Sers et Arthur Lhuissier dans le cadre de leur mémoire de fin d'étude de l'école de management de Lyon, avec le financement de Planet Finance Maroc – utilisation de l'outil SPI-CERISE.

## Illustration n°4 : Exemple de 4 Associations de Microcrédit (AMC) au Maroc



## Les autres initiatives et les réflexions communes

En parallèle, avec d'autres initiatives qui se sont développées (via le consortium Imp-Act, le travail d'AMAP avec l'USAID, le réseau nord-américain SEEP, les plates-formes et réseaux européens de microfinance ou le Conseil des investisseurs en microfinance<sup>10</sup>) un travail d'échanges et de coordination a été jugé souhaitable à la progression de l'ensemble du secteur. De fait, suite à l'atelier SPI-CERISE de mars 2005, une rencontre élargie a eu lieu<sup>11</sup> et deux groupes de travail ont été initiés. Le premier (« *Social Performance Task Force* »<sup>12</sup>) réunit un ensemble d'acteurs intéressés par les performances sociales dans la microfinance (praticiens, chercheurs, bailleurs de fonds, investisseurs, agences de notation) et vise à développer les échanges sur le sujet au sein du secteur. Le deuxième, organisé par les bailleurs de fonds (« *CGAP Donor Working Group on Social Performance* »), doit renforcer la coordination de ces derniers autour de la prise en compte des performances sociales et travailler sur un « étalonnage » (benchmarking) d'indicateurs. Ces groupes de travail ont abouti à une définition commune des performances sociales en microfinance (voir encadré n°1). Cette définition élargit le concept de performance sociale au-delà du simple ciblage des pauvres pour intégrer les notions de responsabilité sociale et de développement des « capacités » au sens d'Amartya Sen (2000).

L'objectif de ces différentes initiatives est de poursuivre les avancées sur les outils (standardisation, format de « reporting », conditions des notations, etc.), de renforcer les capacités des acteurs à gérer et mesurer leurs performances sociales à travers des échanges, des formations et de l'information, de développer la culture des performances sociales au sein des IMF et de leurs partenaires (diffusion, lobbying, etc.). Un des objectifs majeurs est d'aboutir à la notation sociale pour les IMF. Les agences de notations de ce groupe<sup>13</sup> cherchent, sur la base de différents jeux d'indicateurs (CERISE-SPI, AMAP, Microfinanza, M-CRIL, Imp-Act, etc.), à relever les indicateurs communs, les différences et identifier ce qui pourrait émerger comme une liste d'indicateurs pour la notation et le reporting social, faisant référence à ce qu'une IMF peut faire en auto-évaluation et ce qui serait évalué par l'extérieur.

Avec l'avancée de ces démarches, un certain nombre de questions reste à éclaircir comme évoqué en introduction, afin de conforter l'objectif final : promouvoir les performances sociales et renforcer l'impact social de la microfinance et au-delà, des actions de l'économie solidaire dans le domaine financier, mais aussi de la production, de la commercialisation et de l'échange.

## Les limites « techniques » de la notation des performances sociales

Ce rapide état des lieux suscite une série d'interrogations sur l'état d'avancement des outils et, plus généralement, sur la possibilité de construire des outils de mesure –et donc de notation– des performances en matière de responsabilité sociale.

---

<sup>10</sup> Consortium Imp-Act (<http://www.imp-act.org>), Accelerated Microenterprise Advancement Project (<http://www.povertytools.org/>), Small Enterprise Education and Promotion network (<http://www.seepnetwork.org/>), *Council of Microfinance Equity Funds*.

<sup>11</sup> A l'initiative du CGAP, de la fondation Ford et de la fondation Argidius.

<sup>12</sup> [http://microfinancegateway.com/resource\\_centers/socialperformance](http://microfinancegateway.com/resource_centers/socialperformance)

<sup>13</sup> M-CRIL, Planet Rating, Microfinanza, MicroRate, etc.

## La notation des performances sociales, un objectif impossible ?

Il faut rappeler que l'engouement en matière de « notation sociétale »<sup>14</sup> repose largement sur le pouvoir symbolique qu'a acquis la notation (rating) financière<sup>15</sup>. En effet, celle-ci, née au 19<sup>ème</sup> siècle, est entrée dans sa phase de maturité et est désormais largement acceptée dans le monde de la finance. Elle formalise, pour le compte d'investisseurs, une opinion indépendante sur la capacité d'un emprunteur à rembourser sa dette et permet de définir un niveau de risque qui déterminera le taux d'intérêt du financement. Dans le cas de la notation sociale en microfinance, les outils cherchent à vérifier que l'organisation se donne les moyens d'atteindre ses objectifs sociaux. En allant plus loin vers l'évaluation de l'impact, ils reposent sur une vision simplifiée des dynamiques sociales engendrées par les services financiers. Mais, jusqu'à quel point peut-on simplifier et peut-on « formaliser une opinion indépendante » ? La simplification de la notation peut aussi se faire au détriment de la multiplicité des objectifs sociaux des parties-prenantes et peut tendre à ignorer les contradictions entre ces dernières.

Il est donc indispensable de passer, tel que l'a engagé l'initiative SPI, par un processus « participatif » pour y aboutir de façon satisfaisante : chacune des parties-prenantes peut proposer des axes à évaluer, des manières de les évaluer, et peut juger de la faisabilité en termes de pertinence des éléments intégrés dans la notation : indicateurs traduisant effectivement une notion de performance sociale, faciles d'accès, discriminants entre les organisations, vérifiables par un « auditeur » extérieur, etc. Les avancées des différentes initiatives permettent de visualiser des outils et des résultats et de promouvoir un débat sur des bases concrètes. Si la notation semble maintenant possible, les débats portent encore sur les approches à suivre : relativité et normativité des indicateurs.

### Une approche relative

L'objectif général d'un outil d'évaluation des performances sociales d'une entreprise est de fonder un jugement non pas sur ses profits à venir, mais sur la manière dont elle se comporte dans un contexte social donné (Fatoux, 2002). Il est donc important de développer une approche relative, soucieuse d'appréhender les contraintes du contexte des institutions et d'analyser comment dans ce jeu de contraintes, une institution se comporte plutôt mieux qu'une autre.

Or la logique des systèmes de notation sociale définit des indicateurs qui ne sont pas forcément adaptés à l'ensemble des situations. Par exemple, l'approche de l'exclusion en fonction d'un seuil monétaire de pauvreté peut ne pas correspondre à tous les contextes et des facteurs d'exclusion sociale, comme l'appartenance à des communautés allochtones telles que les éleveurs peuls en zones rurales d'Afrique de l'Ouest, peuvent être complètement ignorés dans les analyses. Dans la dernière version du questionnaire SPI-CERISE, les critères d'exclusion choisis sont laissés à l'appréciation de l'IMF, et dépendent donc du contexte de l'IMF. Néanmoins, la contrainte de comparabilité et de standardisation limite la prise en compte de spécificités très liées aux différents contextes.

Dans certains contextes, les critères retenus peuvent s'avérer inadaptés ou en contradiction avec la réalité locale. Par exemple, l'accès des femmes au crédit peut se traduire par une détérioration de leur situation quand elles sont soumises à la pression des époux les obligeant

---

<sup>14</sup> Le terme « sociétal » semble mieux rendre compte de l'ensemble des dimensions appréhendées par la terminologie anglosaxonne de *Social Performance* et qui ne se limitent pas uniquement au volet social des activités. Néanmoins, si les deux expressions sont utilisés dans la littérature et font l'objet d'un débat, le terme « social » semble plus fréquent, ce pourquoi nous l'utilisons dans ce texte.

<sup>15</sup> Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 224.

à rétrocéder leur crédit et, parfois, il s'avère tout simplement socialement impossible et les institutions de microfinance ne peuvent être redevables de cette discrimination sociale. Les contraintes socio-économiques locales doivent pouvoir être intégrées dans l'évaluation<sup>16</sup>.

Dans une zone géographique donnée, il peut être pertinent, à l'instar de ce que FINRURAL a engagé en Bolivie, et plus généralement, le FOROLAC-FR sur l'Amérique latine (cf. illustration n°6), de construire un référentiel permettant des comparaisons entre différentes institutions intervenant dans le même contexte.

Illustration n°6 : l'expérience régionale du FOROLAC-FR  
sur la mesure des performances sociales

Le FORO LAC FR, Forum Latino Américain et Caraïbes sur les Finances rurales, est un réseau de 13 réseaux nationaux de microfinance de 9 pays. Finrural, réseau bolivien des ONG et coopératives de microfinance est en particulier membre du Foro Lac.

Ce réseau international a affiché sa volonté et sa décision de suivre dans la région latino-américaine la gestion et la mesure des performances sociales en microfinance.

En octobre 2005, le FORO LAC FR a organisé une rencontre internationale sur le thème de la mesure des performances sociales ("Midiendo el Desempeño Social en Microfinanzas") à Santa Cruz en Bolivie avec pour objectif de faire le point des différentes méthodes et expériences existantes en termes de mesure des performances sociales; de faire le point des attentes et perspectives des réseaux, des organisations internationales et des IMF elles-mêmes sur la question; de présenter les propositions de 4 réseaux nationaux membres du Foro Lac sur des indicateurs de performance sociale applicables dans le contexte de leurs IMF membres et d'analyser la possibilité de standardiser la mesure des performances sociales au niveau de la région et d'établir des pistes pour mettre en œuvre un système homogène basé sur des indicateurs standards.

Afin de poursuivre le processus engendré par la rencontre de Santa-Cruz, le FORO LAC FR a pris la décision d'appuyer les initiatives régionales sur les systèmes de gestion et de mesure des performances sociales au niveau de la région andine, au niveau du Mexique et de Haïti, et au niveau de la région d'Amérique centrale. Cette stratégie répond à la demande des réseaux nationaux et des IMF des pays impliqués désireux de compter sur des outils et des approches pour gérer, améliorer et évaluer leurs performances sociales, tant dans la perspective de leurs mandats institutionnels qu'en termes d'impact sur leurs clients.

## Une approche normative

Une fois les critères définis, l'évaluation repose sur un ensemble de pondérations par domaine qui reflètent les valeurs et les principes sociaux de l'organisme de notation ou de son donneur d'ordre. Même quand cette « boîte noire » est transparente, dans le cas d'investissements internationaux, il est peu probable qu'un même système puisse remplir les attentes de partenaires issus de différentes institutions et de différents pays.

On peut imaginer par exemple que des partenaires nord-américains prêtent une attention plus importante aux minorités que des européens, alors que ces derniers (français par exemple) pourront être amenés à s'intéresser davantage à la satisfaction des différentes parties-prenantes, comme les salariés. Les minima sociaux sur la base desquels les différents jugements sont constitués dépendront des contextes législatifs nationaux en matière de protection sociale, etc.

L'émergence de systèmes harmonisés est un enjeu d'importance pour ne pas, à l'instar des ONG ou des projets d'aide au développement recevant leur financement de nombreux bailleurs de fonds, multiplier les procédures et les questionnaires différents, voire souvent contradictoires. Pourtant, imaginer qu'une dynamique « endogène » telle qu'un système construit entre les acteurs de la microfinance d'un même pays ou d'une même région (du type

<sup>16</sup> Cf. première partie de l'outil SPI-CERISE où chaque IMF peut replacer sa stratégie sociale dans le cadre de ses contraintes économiques et sociales.

Amérique latine pour FOROLAC présenté dans l'illustration n°6) puisse servir de référence semble donc particulièrement difficile. Elle devrait en théorie associer l'ensemble des partenaires, actuels et potentiels, des institutions impliquées dans la démarche, sous peine de biaiser le jugement de certains d'entre eux par la surévaluation des critères mis en avant par d'autres.

## **Les attentes suscitées et les contraintes de la notation**

### **Que peut-on attendre de l'évaluation des performances sociales ?**

L'objectif des outils tels que SPI est de fournir aux institutions de microfinance une représentation simplifiée de leurs performances sociales. Cette information peut être utilisée à plusieurs niveaux et, comme toute activité d'évaluation, elle comporte une double finalité d'apprentissage interne et de redevabilité vis-à-vis de tiers. Comme le soulignent différents observateurs de la responsabilité sociale des entreprises – RSE (Utting, 2002), l'introduction des pratiques d'évaluation sociétale dans les activités économiques ne naît pas d'un engouement soudain pour les grands enjeux sociaux et environnementaux, mais peut d'abord être analysée comme une tentative d'adaptation au contexte économique et politique. Différentes raisons sont avancées pour expliquer ces approches et on peut les analyser dans le cas de la microfinance même si, par différence avec le secteur privé pris dans son ensemble, cette dernière s'est construite dès le départ sur la double identité sociale et financière.

La première hypothèse est que les démarches de responsabilité sociale peuvent être à la base de stratégies doublement gagnantes à la fois sur le plan social et financier (*win-win solution*). Les résultats de nombreuses études dans le secteur privé montrent que la corrélation entre performances sociales et financières n'a rien d'évident. Dans le cas de la microfinance, certains analystes défendent cette approche (*double bottom line*)<sup>17</sup>. De nombreuses IMF ont l'intuition que le renforcement de leurs performances sociales peut contribuer au renforcement de leurs performances financières en améliorant leurs relations avec les clients et l'environnement socio-économique dans lequel elles s'insèrent.

L'autre idée est qu'une démarche mettant en avant la responsabilité sociale permet aux institutions d'améliorer leur avantage compétitif. Si ce n'est pas, dans le cas de la microfinance, un réel enjeu vis-à-vis de la clientèle, on peut faire le parallèle avec la recherche de financement externe et le positionnement de la microfinance vis-à-vis des investisseurs qui intègrent de plus en plus ces critères dans leurs processus d'analyse. Cette démarche est donc au cœur de la gestion de l'image de marque ou du « capital-réputation » des entreprises, avec l'idée centrale que ce dernier, en particulier dans un secteur comme celui de la microfinance, ne peut être basé uniquement sur des critères financiers. L'émergence de nouveaux segments de marché, en termes d'accès au financement (investisseurs éthiques), expliquerait alors le développement des démarches de responsabilité sociale.

Ces stratégies peuvent également s'avérer d'autant plus importantes que se développe une pression de la part d'ONG, de mouvements sociaux (du type syndicats de débiteurs, bien connus en Bolivie ou au Mexique par exemple) et face à laquelle il est nécessaire de construire de nouvelles positions. Ainsi, par rapport aux pressions récurrentes sur les taux

---

<sup>17</sup> Voir par exemple les travaux exploratoires de Simon Cornée (2006), Analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales, Master Recherche en Sciences de gestion ; et travaux complémentaires en Bolivie avec Finrural et Cerise.

d'intérêt élevés du secteur de la microfinance, la mise en avant des performances sociales peut constituer une réponse indispensable pour maintenir la viabilité financière du secteur.

C'est donc une nouvelle forme de régulation qui peut sembler émerger entre le libéralisme absolu et l'intervention de l'État. Basée sur des approches contractuelles entre acteurs privés, parfois dénommée « capitalisme des parties-prenantes », elle se propose comme une troisième voie construite à partir d'une approche « éthique » des activités économiques. Cet élargissement de l'utilisation de ce type de démarches dans la sphère de l'économie politique fait néanmoins l'objet de fortes critiques<sup>18</sup> (London, 2000, Guilhot, 2004), alors que sa récupération par certaines catégories d'acteurs est elle-même parfois dénoncée<sup>19</sup>.

En termes de perspectives, on peut donc s'interroger sur la part relative de chacune de ces explications, leur capacité à réellement renforcer l'impact final sur les bénéficiaires et la façon de construire des dispositifs plus ou moins adaptés.

## **Les attentes des institutions de microfinance**

Pour les institutions de microfinance, les stratégies de renforcement des performances sociales impliquent à court terme des coûts spécifiques : formation des clients, animation de groupes, partage de l'information et volonté de transparence, prise en compte des liens sociaux et des valeurs locales ; ce qui demande une connaissance approfondie des spécificités sociales et culturelles dans les zones d'opération de l'IMF, l'apport de services sociaux non financiers, etc. Le ciblage des populations pauvres (zones rurales reculées, petits montants, risques sur les activités, etc.) reste souvent une option coûteuse, où les économies d'échelles sont réduites, et les coûts de transaction élevés.

Par rapport à ces investissements, les IMF veulent être évaluées non seulement sur leurs performances financières, leurs projections et perspectives, mais aussi sur la valeur de leur action sociale et de leur engagement dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Les IMF recherchent alors des outils qui donneront une valeur, une reconnaissance, une visibilité à leur travail. En contrepartie, cette approche sur le renforcement des liens sociaux et la responsabilité sociale peut aussi induire à plus long terme des réductions de coûts. Transparence, échange d'information et connaissance réciproque vont créer la confiance, renforcer les relations sur le long terme, permettre le partage de normes et de valeurs et ainsi fidéliser les clients et favoriser les remboursements. La formation et la participation des clients peuvent aussi accroître la productivité des agents et limiter les coûts de transaction pour l'institution en réduisant le coût du suivi et du contrôle sur les transactions financières. Face aux crises auxquelles sont confrontées les IMF ces dernières années (départs massifs de clients, groupes ou clients inactifs, impayés, faillites, etc.), celles-ci gagneraient alors à améliorer leurs performances sociales pour renforcer leur stabilité et leur crédibilité.

Pour promouvoir ces situations « gagnant-gagnant », comme évoqué dans la première hypothèse, les IMF cherchent à avoir des outils utilisés dans le pilotage interne de l'institution pour suivre leurs performances sociales : quelle est notre mission sociale, comment la mettre

---

<sup>18</sup> Y compris, avec un regard de l'histoire longue sur la construction des systèmes de protection sociale, par comparaison avec le philanthropisme du XIX<sup>ème</sup> siècle, voir Castel R., 1995.

<sup>19</sup> « Il s'agit aussi d'acter les fondements d'une action politique dans un monde maintenant orphelin de la pensée socialiste et qui a pour conséquence de laisser les mains libres aux directions des entreprises les plus grandes dans un univers de dilution du droit » (Y. Pesqueux, p. 35 in Bonnafous-Boucher M. & Pesqueux Y., 2006)

en œuvre, quels indicateurs suivre ? Ces outils doivent aussi permettre un « feed-back » régulier pour améliorer leurs interventions. Elles ont alors besoin d'outils d'analyse et d'outils d'aide à la décision qui offrent un cadre de réflexion et des informations sur les indicateurs à suivre et leurs interprétations. Dans leurs attentes, les IMF revendiquent des outils complets et adaptés à leurs situations ; elles craignent également, dans le cadre de la seconde hypothèse de construction de leur « capital-réputation », une multiplication d'outils qui rajouteraient des ratios et données à collecter à la longue liste des requêtes de leurs différents partenaires institutionnels et financiers ; elles désirent dans un système de notation pouvoir résumer l'ensemble de leurs efforts menés en faveur de l'impact social sur leurs clients et environnement, et ne veulent se contenter de « rating light » qui ne mettraient pas suffisamment en valeur leurs activités et engagements.

## **Un outil d'évaluation au service des investisseurs éthiques**

En termes de redevabilité, c'est notamment vis-à-vis des fonds éthiques que ce situe l'intérêt de l'analyse des performances sociales. Fruit d'une histoire déjà ancienne<sup>20</sup>, ces derniers sont en plein essor. Ils constituent une alternative importante de financement du secteur de la microfinance en l'absence de stratégie de sortie pour des investisseurs commerciaux qui souhaiteraient réaliser leurs investissements au capital des IMF faute de marché d'échange de ce type de valeurs (Van Maanen, 2004). Progressivement, ces fonds sont rejoints par des fonds issus du secteur privé, bancaire notamment, mais s'inscrivant dans des démarches de mécénat ou de « développement durable » et donc, amenés à utiliser le même type de critères. Ces démarches peuvent être soutenues par l'action publique. Au niveau international, c'est surtout le « Global Compact » initié par les Nations-Unies depuis 2000 et destiné à promouvoir dans les entreprises les pratiques respectueuses des droits de l'homme, des travailleurs et de l'environnement qui constitue la référence du partenariat entre institutions des Nations-Unies, secteur privé et milieu associatif (ONG, syndicat). Mais, dans différents pays européens, les pouvoirs publics se sont efforcés d'encadrer les pratiques dans le domaine de la prise en compte de la responsabilité sociale au niveau de l'investissement notamment<sup>21</sup>.

Ces fonds ont des comptes à rendre vis-à-vis de leurs mandants et, dans le cas d'appels aux dons pour financer leurs activités, ils doivent justifier leurs choix en fonction des attentes de leurs donateurs<sup>22</sup>. Il est donc important, pour ces derniers, que les dispositifs d'évaluation des performances sociales soient construits de la façon la plus transparente possible et ce, d'autant plus que l'information utilisée est toujours, à la différence de l'information financière certifiée par les commissaires aux comptes, sujette à caution.

Une interrogation demeure, néanmoins, quant à l'utilisation de cette information par les fonds éthiques<sup>23</sup>. Se doteront-ils des moyens de « voter avec les mains » et donc d'être actifs dans les assemblées générales d'actionnaires et les conseils d'administration afin d'orienter les institutions de microfinance vers des stratégies plus équilibrées en termes de performances sociales et financières ? Ou, au contraire, agiront-ils principalement par un « vote avec les

---

<sup>20</sup> Les premiers fonds éthiques apparaissent aux Etats-Unis dans les années 1920 à la demande des congrégations religieuses soucieuses de ne pas investir leur épargne dans la fabrique d'alcool ou les jeux d'argent.

<sup>21</sup> *Pensions Act* au Royaume-Uni (2000), Loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) en France (2001), etc.

<sup>22</sup> Ou, pour les fonds dans le cadre du développement durable, un discours répondant aux grands critères de cette approche. Des indicateurs sur les performances environnementales pourraient donc, prochainement, rejoindre ceux des performances sociales.

<sup>23</sup> L'analyse effectuée en termes d'acquisition de capital vaut également concernant la problématique du refinancement, même si le pouvoir d'influence peut sembler dans ce cas plus limité.

pieds » en quittant le capital des institutions ne leur apportant pas l'information nécessaire ou agissant de façon trop déconnectée par rapport à cet équilibre ? Dans tous les cas, la stratégie définie pose le problème du rôle assumé au niveau des systèmes de gouvernance des institutions de microfinance et de la capacité de ces fonds à resituer l'analyse des performances sociales dans les enjeux plus vastes du développement économique et social des régions et pays d'origine des institutions financées.

## **Les avancées et les contraintes des agences de notations**

Les agences de notation peuvent accompagner le processus d'audit social et la construction du « capital-réputation » des IMF. Un certain nombre d'entre elles, impliquées dans le domaine de la microfinance, ont travaillé ensemble au sein de la "Social Performance Task Force". Un certain consensus a été atteint sur les principales dimensions de la performance sociale qu'il s'agirait d'évaluer dans un rating social. Un cadre général se dessine portant sur trois axes : 1) le contexte, 2) les processus et les systèmes et 3) les résultats.

Ainsi, un rating social s'attache en premier lieu au contexte et au profil de l'institution :

- Pays et environnement régional (données secondaires)
- Evolution de l'IMF, forme institutionnelle, modèle, clientèle
- Détails des services et produits financiers, analyse de l'accès des clients

Cette première partie est essentiellement descriptive et s'appuie sur des enquêtes, les rapports annuels de l'IMF, le manuel des opérations, le SIG, etc.

En deuxième point, le rating social s'intéresse aux processus au niveau de l'organisation:

1. Management des performances sociales, c'est-à-dire:

- Mission – articulation, clarté, communication interne
- Cohérence des systèmes avec la mission – stratégie, procédures, RH, reporting, suivi de la mission, prise de décision, etc.

2. Responsabilité sociale :

En référence à des standards objectifs, les agences de notation s'attachent à évaluer la responsabilité sociale vis-à-vis des clients (SR1), des employés (SR2) et de l'environnement (SR3). Lorsque cela est possible et/ou pertinent, elles prennent en compte l'approche du genre (GA), les services non financiers (NFS) et la gouvernance par les membres / clients (MG).

Enfin, en troisième point, le rating social regarde les résultats et le bilan des activités menées en termes de réalisation des objectifs sociaux : ciblage des pauvres et des exclus – nombre et degré d'exclusion (SG1), adaptation aux besoins et capacités des clients – gamme et adaptation des services (SG2), amélioration du bien-être des clients et extension des opportunités pour la communauté – indicateurs pertinents par rapport à la mission de l'IMF, et contribuant aux Objectifs de Développement du Millénaire (SG3).

Si les convergences ont été renforcées sur le cadre général d'un rating social, des divergences demeurent sur la façon d'obtenir l'information: peut-on se contenter d'informations disponibles au sein de l'IMF, faut-il s'engager à interviewer un certain nombre de clients pour connaître leur profil et leur degré de satisfaction ? Comment mener à bien un rating social en temps limité (4 à 5 jours pour un rating institutionnel et financier) ? Comment s'assurer que

l'on peut connaître les rouages de l'institution ? Faut-il combiner un rating financier avec un rating social ? Qui sera prêt à payer pour les coûts nécessaires à un rating social ?

Par ailleurs, les préoccupations en termes de pondération, graduation et d'interprétation ainsi que les questions soulevées précédemment de relativité et de normativité se retrouvent de façon d'autant plus forte que le rating aura pour objectif à terme de résumer toute l'information en un seul grade...

A l'heure actuelle, les bailleurs de fonds continuent de soutenir les initiatives des agences de notation qui testent les ratings sociaux, et s'attachent à la fois à faire des ratings « *light* » (à base des informations disponibles) et « *fat* » (à partir d'enquêtes auprès des clients).

### **Aller plus loin en termes d'apprentissage ?**

Les démarches d'évaluation des performances sociales peuvent aller, en termes de gouvernance ou de dynamique interne aux entreprises, au-delà du simple diagnostic destiné à être partagé avec les partenaires. C'est le cas, par exemple, de ce que le secteur de l'économie sociale (mutuelles, coopératives, associations) a cherché à développer en Europe. Ce secteur, par sa nature, constitue dans ce domaine un « aiguillon » du fait que, bien que soumis aux lois de la concurrence, il porte également un certain nombre de valeurs (entraide et secours mutuel, solidarité, démocratie d'entreprise, utilité sociale, etc.).

Dans une démarche appelée bilan sociétal©, le CDJES<sup>24</sup> s'efforce de construire une démarche spécifiques d'analyse et de concertation avec les diverses parties-prenantes de l'organisation (sociétaires, salariés, élus, fournisseurs, élus communaux, etc.). Les indicateurs développés prennent en compte une responsabilité sociale, humaine et environnementale plus large et permettent, face à des intérêts contradictoires, d'éclairer des possibilités de compromis et d'arbitrage entre différentes catégories d'acteurs. On pense par exemple, pour une institution de micro-crédit, à un arbitrage concerté entre salariés et emprunteurs sur la gestion des rémunérations et la fixation du taux d'intérêt.

Par ailleurs, la démarche d'évaluation proposée dans le cadre de la microfinance pourrait élargir la réflexion aux domaines de l'économie sociale et solidaire en lien avec les activités de la microfinance dans les secteurs de la production et de la commercialisation : rôle des organisations de producteurs, attentes vis-à-vis des autorités publiques, place du commerce équitable, etc. Peut-on envisager un socle éthique commun, et réfléchir à des standards de développement ?

### **Conclusion : l'avenir des démarches d'évaluation de la responsabilité sociétale des institutions de microfinance reste encore à écrire**

Il est donc trop encore trop tôt pour imaginer ce que sera l'avenir des démarches en matière de responsabilité sociétale. Nouvelle forme de « marketing » (ou plutôt de « funding » dans le cas des institutions de microfinance) ou au contraire transformation en profondeur des relations entre sphère financière et sphère réelle (Capron & Al., 2004).

---

<sup>24</sup> Centre des Jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Economie Sociale.

Pour certains analystes très en amont, ces démarches s'inscrivent dans une nouvelle phase d'adaptation du capitalisme sachant récupérer la contestation des mouvements citoyens (Boltanski et Chiapello, 1999), mais peu à même de transformer en profondeur la réalité. Pour d'autres au contraire, il s'agit d'un levier puissant, capable d'engendrer de nouvelles formes de régulation plus contractuelles permettant d'infléchir le cours de la mondialisation.

L'interrogation est la même dans le secteur de la microfinance et le champ des possibles reste ouvert. Il dépendra largement de la capacité de structuration propre au secteur et de la façon dont ses acteurs s'approprièrent la démarche. L'avenir sera par exemple bien différent si les démarches sont construites uniquement entre les « stars » du secteur<sup>25</sup>, les fonds d'investissement et les grands cabinets d'audit internationaux ou si, au contraire, des démarches endogènes à l'initiative des associations professionnelles nationales de microfinance sont reconnues.

Enfin, un danger récurrent se pose quant au risque de glissement du discours sur les performances sociales et qui pourrait conforter l'idée que la microfinance constitue la seule, et unique, réponse efficace aux problèmes de la pauvreté et de l'exclusion, en lui faisant jouer vis-à-vis de la libéralisation financière et du désengagement de l'Etat, le « rôle du lièvre dans la course de lévrier »<sup>26</sup>. Ce serait trop lui faire porter et risquerait de préparer de futures et douloureuses déconvenues. Un discours plus réaliste implique à la fois une bonne analyse des limites de la microfinance en termes d'impact et, probablement, un repositionnement du secteur dans le cadre de politiques publiques plus larges, construites sur un modèle plus redistributif et utilisant, entre autre, le canal de la microfinance pour réduire les inégalités sociales de développement. Dans cette optique, les approches sur la responsabilité sociale n'apparaîtraient pas comme substitutives aux carences de l'Etat, mais bien comme un outil complémentaire permettant d'en améliorer l'efficacité.

## **Bibliographie**

Boltanski & Chiapello, 1999: *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 843 p.

Bonnafe-Boucher M. & Pesqueux Y., 2006 : *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Paris, 268 p

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F., 2004 : *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris, 251 p.

Castel R., 1995 : *Les métamorphoses de la question sociale*, Gallimard, Paris, 813 p.

CERISE, 2003 (Mars) : *L'évolution des enjeux et outils de l'analyse d'impact en microfinance*. In Techniques Financières et Développement, Epargne Sans Frontière, n°70.

CERISE, 2005 : *Social performance indicators Initiative*, Phase 2 : Audit of the Social Performance of Microfinance Institutions : the Definition of a Tool, Final Report and Main

---

<sup>25</sup> Les dix institutions qui captent 60 % des investissements étrangers dans le secteur de la microfinance....

<sup>26</sup> Déclaration du directeur d'une institution de microfinance marocaine, dans le numéro 78 de Techniques financières et développement (mars 2005).

Finding of Phase 2, SDC-FPH, 31 p. <http://www.cerise-microfinance.org/publication/impact.htm>

Cornée, S., 2006 : Microfinance : entre marché et solidarité – Analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales : application de la méthode Data Envolpment Analysis sur 18 institutions de microfinance péruviennes. Master Recherche en Sciences de Gestion option Finance, IGR-IAE, Université de Rennes 1, Centre de recherche en Economie et Management, 101 p.

Fatoux F., 2002 : *Des limites actuelles de l'éthique*, in Problèmes économiques, n°2.745, pp. 25-29.

Guérin, I., 2003: *Femmes et économie solidaire*, La Découverte, Paris, 234 p.

Guilhot N., 2004 : *Financiers, philanthropes, vocation éthique et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970*, Raisons d'agir, Paris, 173 p.

Hulme, D., Mosley, P., 1996 : *Finance against Poverty*, Routledge, Londres, XX

Jacquand, 2005: *Measuring Social Performance: The Wrong Priority*  
[http://uncdf.org/english/microfinance/newsletter/pages/2005\\_08/news\\_measuring.php](http://uncdf.org/english/microfinance/newsletter/pages/2005_08/news_measuring.php)

Lapenu C., Zeller M., Greeley M., Chao-Beroff R., Verhagen, K., 2004 : *Performances sociales: une raison d'être des institutions de microfinance... et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes*, in Monde en développement, n°126 (32) - 2004/2, ISMEA, Bruxelles.

Littlefield E. & Rosenberg R. ; 2005: La microfinance et les pauvres, la démarcation entre la microfinance et le secteur financier s'estompe, in Techniques financières et développement, n°78, Paris.

Lordon F., 2000: *Fonds de pension, pièges à cons? Mirage de la démocratie actionnariale*, Raison d'agir, Paris, 124 p.

Morduch, J., 2000 , The Microfinance Schism, *World Development*, Vol 28, N°4, p 617-629.

Pitt M. & Khanker S., 1999: *Household and Intrahousehold Impact of the Grameen Bank and Similar Targeted Credit Programs in Bangladesh*, World Bank Discussion Paper, 320.

Sen A., 2000 [1992]: *Repenser l'inégalité*, Seuil, Paris, 281 p.

Servet, J.M., 2006. *Banquiers aux pieds nus, la Microfinance*, Odile Jacob, Paris, 511 p.

Utting P., 2002 : *L'intérêt bien compris des entreprises ?*, in Problèmes économiques, n°2.745, pp. 23-25.

Van Maanen, G., 2004 : *Microcredit, sound business or development instrument*, SGO Uitgeverij-Hoevelaken, Voorburg-the Netherlands, 96 p.