

Gestion de la performance sociale en microfinance en Europe : entre théorie et pratique, analyse de la réalité auprès d'acteurs européens

Une préoccupation récente de la microfinance : la « double bottom line¹ »

Cela fait une quarantaine d'années que la microfinance a vu le jour au Bangladesh, mais voici seulement une dizaine d'années qu'elle s'intéresse en profondeur à la performance sociale. En effet, à l'origine, la dimension « sociale » de la microfinance a été considérée comme acquise, ou plutôt comme inhérente à la mission même de la microfinance, qui est de lutter contre la pauvreté et l'exclusion financière. Le simple fait de mettre à la disposition des micro-entrepreneurs les crédits nécessaires à leur activité devait leur permettre de sortir de la pauvreté et de l'exclusion financière.

Ce paradigme est remis en cause depuis le début des années 2000, et plus particulièrement depuis 5 ans.

Après l'euphorie des débuts (années 70 et 80), et le développement massif de la microfinance au niveau mondial, sont apparues, dans les années 90, les premières remises en question de la pérennité et du modèle même de la microfinance (méthodologies de prêts, niveaux de taux d'intérêt, dépendance vis-à-vis des subsides...). La volonté de pérennisation et d'indépendance financière des institutions de microfinance a conduit à un focus sur la viabilité financière (performance financière), avec pour postulat que la performance sociale suivrait. La préoccupation centrale était alors le développement de la microfinance pour la rendre accessible au milliard de personnes vivant sous le seuil de pauvreté de 2 dollars par jour, et à sa « professionnalisation » par la transformation des ONG, historiquement à l'origine du secteur, en

¹La *double bottom line* signifie qu'au-delà de l'objectif économique (performance financière) premier de l'entreprise, un second objectif, social, est recherché.

institutions financières régulées pour attirer de nouveaux investisseurs privés et permettre aux clients d'avoir accès à un panel de services financiers élargis, dont l'épargne. Cette commercialisation de la microfinance et l'apparition d'investisseurs privés ont renforcé le focus sur la performance financière.

Même si les premières études d'impact ont vu le jour dans les années 80, elles étaient avant tout économiques et financières jusqu'à la fin des années 90. Ce n'est qu'à partir des années 2000 que la performance sociale a fait son apparition dans le paysage de la microfinance sous l'influence conjointe de différents facteurs rendant nécessaire ce changement de focus : concurrence entre institutions de microfinance, montée des impayés, premières faillites d'institutions, abandons massifs de clients²... Ce changement d'optique a été rendu possible par l'apparition de la notion de « responsabilité sociale » des investisseurs dans le domaine de la microfinance, devenus promoteurs de ce changement.

De la recherche d'une performance purement financière dite « objectif financier», les IMF sont passées à la poursuite « d'un double objectif : financier et social», en cherchant à maximiser à la fois l'impact financier et l'impact social. La tendance récente est même à la recherche d'un « triple objectif » avec l'apparition d'un focus sur l'impact environnemental des institutions de microfinance.

Même si d'aucuns contestent encore la possibilité de poursuivre une double orientation, financière et sociale, (*trade off* nécessaire entre les deux)³, il est aujourd'hui généralement admis que performance sociale et financière entretiennent une relation mutuellement bénéfique, et qu'une bonne performance sociale a un impact positif sur la performance financière⁴.

De nombreuses initiatives, au cours des années 2000, ont permis de mieux définir la performance sociale en microfinance, d'identifier les indicateurs pertinents à mettre en place, de les tester, et de promouvoir leur utilisation et, plus généralement, la performance sociale auprès des investisseurs, clients et institutionnels, qui y participent en microfinance.

Notre propos n'est pas d'en dresser la liste exhaustive ici, mais simplement de mettre en lumière les initiatives récentes majeures qui contribuent au développement de la performance sociale.

CERISE⁵ en a été l'initiateur dès 2002 avec le soutien financier de la fondation Argidius. Ce comité fut l'auteur d'une première réflexion sur la performance sociale en microfinance et, surtout, de la première définition d'indicateurs de performance sociale (SPI)⁶. Ont suivi deux autres phases de réflexion (2004-2005 puis 2006-2008) au cours desquelles ces indicateurs

² « L'évolution récente des enjeux et outils de l'analyse d'impact en microfinance », Cerise pour Techniques Financières et Développement

³ Cull and Hermes and al

⁴ Cerise

⁵ CERISE signifie « Comité d'Échange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne-crédit »

⁶ Voir « Impact et Performances sociales » sur le site de Cerise : www.cerise-microfinance.org

ont été testés, redéfinis, puis ont fait l'objet d'une promotion. Aujourd'hui plus de 250 IMF dans le monde ont utilisé la méthodologie des SPI (voir ci-dessous pour le détail sur ces outils).

Cerise a ouvert la voie à la « Social Performance Task Force »⁷ (SPTF) qui a vu le jour en 2005 et regroupe plus de 600 professionnels de la microfinance désireux de s'accorder sur des indicateurs communs⁸. La SPTF a pour vocation de diffuser et promouvoir l'usage des outils de *reporting* de performance sociale.

Grâce au financement et à l'impulsion d'acteurs tels que le consortium « Imp-Act », « The Rating Initiative » et « Oikocredit », les IMF désireuses de mesurer leur performance sociale sont en mesure de le faire. Plus de 200 IMF ont reporté au MixMarket⁹ leur performance sociale en 2008, et ce nombre ne cesse de croître. L'Europe est à la traîne en la matière avec seulement 32 institutions, issues de 14 pays¹⁰, ayant reporté leur performance sociale, toutes dispensatrices de microfinance en Europe de l'Est ou en Asie Centrale. Aucune institution en Europe de l'Ouest ne reporte cette performance sociale au MixMarket (même si d'aucuns la mesurent).

Afin d'évaluer les écarts entre théorie et pratique, nous avons interrogé une quinzaine de praticiens en Europe pour connaître leur définition de la performance sociale et de sa gestion au quotidien.

Cette étude mêle donc théorie et pratique pour donner une idée de la réalité sur le terrain de la mise en place de la performance sociale.

Mesure de la performance sociale : de quoi parle-t-on ?

La performance sociale est traditionnellement définie comme la « mise en pratique de la mission d'une institution de microfinance »¹¹.

Même si les dimensions de cette performance diffèrent selon les acteurs, les préoccupations restent les mêmes : atteindre ses cibles (les clients pauvres), leur fournir des produits et services de qualité et adaptés à leurs besoins, être responsables et en mesure de rendre des comptes aux différentes parties prenantes (investisseurs, clients, employés de l'IMF,...).

Pour les praticiens que nous avons interrogés, la performance sociale est la mesure de l'impact direct et indirect que la microfinance a sur la vie de ses bénéficiaires et de leur entourage d'un point de vue financier (inclusion), social, économique et professionnel. Elle est la « capacité d'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires par l'apport de services financiers et non financiers ». Les mots clés revenus régulièrement dans la bouche de ces professionnels sont « mesurer », « remplir sa mission », « transformer la mission en actions concrètes », « montrer et prouver l'effet et l'impact de la

⁷<http://www.sptf.info/>

⁸ « Mesure de la performance sociale de la microfinance : pour une pratique uniformisée en Belgique », RFA, 2009

⁹ www.mixmarket.org, l'institution de référence en microfinance pour connaître les performances des institutions de microfinance.

¹⁰ Voir www.themix.org/standards/eastern-europe-central-asia

¹¹ Cerise et CGAP.

microfinance » et surtout la notion de « durabilité » de l'impact sur la vie des micro-entrepreneurs.

De « ne pas mal faire » à ses débuts, la microfinance est en effet passée aujourd'hui à une logique de « faire bien/avoir un impact positif et durable ».

Pour ce faire, la performance sociale suit un processus en trois étapes¹² :

1. Définir les objectifs et la mission de l'institution ;
2. Collecter l'information nécessaire pour évaluer et suivre la réalité de ces derniers ;
3. Utiliser l'information collectée pour améliorer les processus de décision opérationnels et stratégiques.

Il convient ici de distinguer gestion de la performance sociale (*social performance management* ou SPM) et évaluation de la performance sociale (*social performance assessment* ou SPA).

La gestion de la performance sociale est l'apanage des institutions de microfinance. Elle reprend l'ensemble des objectifs fixés, des processus mis en place pour y parvenir, du suivi de la performance sociale au quotidien (ou chaque mois) par des indicateurs, et de son amélioration, tandis que l'évaluation de la performance sociale est une analyse *a posteriori* de toutes les actions engagées pour gérer la performance sociale.

Lorsque nous avons demandé à notre panel de praticiens s'ils géraient la performance sociale « au quotidien » ou s'ils se contentaient de la mesurer une ou deux fois l'an, nous avons été surpris de constater que plus de la moitié d'entre eux n'avaient pas mis en place un système de gestion de la performance sociale et que, pour l'autre moitié, cette gestion était au mieux mensuelle, au pire annuelle, le plus souvent trimestrielle à travers des indicateurs de performance sociale. Parmi les acteurs belges (Crédal, Fonds de participation et Brusoc), Crédal est le seul à disposer, parmi les membres du personnel, d'un expert en matière de performance sociale dédié à cette matière.

Néanmoins, la volonté semble être présente, puisque la quasi-totalité des acteurs nous ont déclaré être dans le processus de mise en place de cette gestion de la performance sociale ou d'y réfléchir « très activement ». Restera à analyser d'ici quelque temps si ces bonnes volontés se sont traduites en actions concrètes...

Notre propos à venir se concentrera donc sur la mesure de la performance sociale, davantage que sur sa gestion (même si les deux sont intrinsèquement liées).

¹² Voir www.microfinancetoolkit.org, partie « Social performance tools ».

Pour qui et pourquoi mesurer la performance sociale ?

Il serait illusoire de se voiler la face sur les obstacles qui entravent la route de la mesure de la performance sociale et de se bercer d'illusions en imaginant qu'à moyen terme, toutes les institutions de microfinance vont gérer et mesurer la performance sociale. Entre ceux qui considèrent que cette mesure est inutile parce que les bénéfices sociaux de la microfinance sont évidents et ceux qui la jugent dangereuse – car risquant de faire perdre de vue la gestion de la performance financière, « autrement plus importante pour la pérennité financière », d'une institution –, se trouve la majorité, qui est consciente de la charge supplémentaire que représente cette mesure, tant d'un point de vue financier (coût), qu'humain (manque de personnel et de temps pour la gérer et la mesurer). Ce sont les arguments traditionnellement invoqués, ceux que les praticiens interrogés ont avancés pour justifier l'absence de gestion/mesure de la performance sociale dans leurs institutions.

À la question « **pourquoi mesurer la performance sociale ?** », nous avons partiellement répondu, à la fois dans l'introduction et dans la définition de la performance sociale. La réponse réside dans la nécessité de prouver l'impact positif que peut avoir la microfinance. Comme l'a si bien résumé un des acteurs de la microfinance en Europe de l'Ouest : « la performance financière est un moyen, une nécessité ; la performance sociale est la finalité »¹³.

Pour qui mesurer la performance sociale ?

Cette mesure n'a de sens que si elle est destinée aux parties prenantes, qu'il s'agisse des investisseurs, des clients, des employés ou de la communauté dont fait partie l'IMF.

À ce stade, très peu d'institutions interrogées nous ont dit mesurer la performance sociale pour mieux comprendre les besoins et attentes des clients. Quelques-unes se sont dites soucieuses de s'assurer de l'impact et des résultats obtenus afin « d'améliorer l'atteinte de leur mission » (pour les plus sociales d'entre elles, encore minoritaires), mais c'est avant tout pour fournir des informations ou justifier leur action auprès des financeurs et des autorités que les IMF mesurent cette performance sociale. La principale raison évoquée est en effet d'« attirer de nouveaux investisseurs » ou de « reporter » aux investisseurs existants. Cela explique pourquoi ce sont ces mêmes investisseurs – comme Oikocredit – qui financent ces études.

Dans la droite ligne de l'avènement d'une finance responsable, le développement de la mesure de la performance sociale se fait sous l'impulsion – et grâce au financement – d'acteurs privés et publics désireux de montrer l'impact positif que peut avoir la microfinance. Parmi eux, nous

¹³Pour plus de détails voir dans « Mesure de la performance sociale de la microfinance : pour une pratique uniformisée en Belgique », RFA, 2009

avons déjà évoqué « Imp-Act », « The Rating Initiative » et « Oikocredit », financeurs de ces études dans les pays du Sud principalement.

Il serait réducteur de penser que la mesure de la performance sociale répond à une simple logique d'investisseurs qui seraient les moteurs et financeurs de ce développement ; même si cela semble être le cas pour la majorité des institutions interrogées en Europe, récemment lancées dans la gestion et la mesure de cette performance (entre 2007 et 2009).

En effet, pour les institutions plus matures en matière de performance sociale, le discours est légèrement différent. Même si les exigences des investisseurs restent souvent la raison première de la démarche de gestion et d'évaluation, ces institutions actrices du développement de la performance sociale depuis le début des années 2000 invoquent le désir de convaincre le public de l'impact de la microfinance et de développer « un modèle de finance responsable ».

C'est en effet le discours qui semble voir le jour après une dizaine d'années de mesure de la performance sociale. De la logique des investisseurs, les institutions semblent passer après quelque temps à la volonté de promouvoir l'aspect social de la microfinance et de l'inscrire comme modèle de finance responsable. C'est le discours que tient la profession à l'échelle mondiale avec le développement de principes de protection du client (ACCION *Client Protection Principles*)¹⁴. Ne « pas mal faire », ou « bien faire », ne suffisent plus ; l'industrie de la microfinance veut aller plus loin et être proactive en protégeant le client.

Quels sont les outils à disposition et que mesure-t-on ?

Notre propos ici n'est pas de présenter de manière exhaustive les outils de mesure de la performance sociale actuellement utilisés par la profession, mais de permettre au lecteur d'avoir une vision globale et de pointer la multiplicité des approches et l'absence de consensus sur cette mesure de la performance (même si à l'heure actuelle, le développement de nouveaux outils n'est plus à l'ordre du jour, et si les IMF désireuses de se lancer dans la performance sociale utilisent les outils existants plutôt que d'en créer de nouveaux, comme cela a pu être le cas par le passé).

Pour simplifier la compréhension, l'approche retenue ici est celle adoptée par CERISE et *Microfinance Gateway*.

Les outils se divisent en deux catégories, suivant qu'ils mesurent le **processus** (intentions, systèmes mis en place et actions) pour atteindre les

¹⁴ Se référer au site d'ACCION pour plus de détails. La campagne est en cours pour faire adhérer les IMF. Ces principes sont au nombre de 6 : 1) *Avoid overindebtness* ; 2) *Transparent Pricing* ; 3) *Appropriate collection practices* ; 4) *Ethical staff behavior* ; 5) *Mechanisms for redress of grievances* ; 6) *Privacy of client data*. (libre traduction proposée 1) Eviter le surendettement, 2) politique de prix transparente, 3) Des pratiques de recouvrement appropriées, 4) du personnel au comportement éthique, 5) des mécanismes de résolution des différents, 6) protection des données privées)

objectifs sociaux et la mission que se sont fixés les IMF ; ou le **résultat** en matière de niveau de vie et de pauvreté des clients et l'impact du microcrédit.

Au sein des outils destinés à mesurer les **processus** mis en place, il convient de distinguer les **outils internes dits « d'audit social »** et **externes dits de « rating social »**.

L'audit social est une « évaluation interne de la capacité de l'institution à mettre en pratique sa mission sociale »¹⁵. Conduit par l'institution elle-même, il a l'avantage d'être peu coûteux et participatif.

Le **rating social** est une évaluation **externe** réalisée par une agence de cotation indépendante. Ces agences de notation sont au nombre de quatre en microfinance : *M-Cril*, *Microfinanza*, *Microrate* et *PlanetRating*. Le *rating* porte habituellement sur le contexte et le profil de l'institution, le management des performances sociales et la responsabilité sociale, le résultat et le bilan des activités menées pour réaliser les objectifs sociaux.

Audit et *rating* permettent de mesurer les intentions, les systèmes et actions, et les résultats en matière de portefeuille, ils ne permettent pas de mesurer les résultats en matière d'inclusion financière et de sortie de la pauvreté ni l'impact sur les clients (ce sont les outils dits « de résultats » qui le permettent).

Outils existants pour mesurer la performance sociale¹⁶

	Processus	Résultats	
	Audit social	Niveau de vie et pauvreté des clients	Analyse de l'impact
Interne	<i>Social Performance Task Force</i>	- <i>Progress out of poverty Index (PPI)</i> de Grameen/Ford/CGAP	- SEEP - MicroSave
	Cerise SPI	- <i>Poverty Assessment tool (PAT)</i> de USAID	
	Audit de qualité de MFC (QAT)	- <i>FINCA Assessment Tool</i>	
	Audit de performance (SPA) de USAID		
	ACCION Social ¹⁷		
	Triodos GRI		
	Audit financier et social de FMO		
Externe	Rating social		
	M-Cril		
	Microfinanza		
	Microrate		

¹⁵ CERISE

¹⁶ Source : classification par CERISE.

¹⁷ ACCION SOCIAL : mesure le succès de l'IMF à remplir sa mission sociale et son rôle dans la communauté. Les 6 dimensions mesurées sont 1) la mission sociale ; 2) le ciblage des « pauvres » ; 3) les clients ; 4) la transparence de l'information ; 5) l'association avec la communauté locale et 6) l'ambiance de travail.

Nous n'évoquerons ici que les outils les plus utilisés. Pour plus de détails, on se référera au site www.microfinancegateway.org, rubrique « Performance sociale ».

Les deux outils les plus utilisés aujourd'hui au niveau mondial sont les 12 SPI de Cerise (~250 IMF) et les 22 indicateurs de la *Social Performance Task Force* (~200 IMF sur le MixMarket)

Cerise Social Performance Indicators (SPI) : ils mesurent les performances sociales d'une institution en évaluant ses intentions, actions et mesures correctives à travers 4 dimensions et 12 indicateurs (3 par dimension). Les 4 dimensions sont : 1) le ciblage des populations pauvres et exclues ; 2) l'adaptation des produits et services pour les clients ; 3) les bénéfices économiques et sociaux pour les clients ; 4) la responsabilité sociale.

Social Performance Task Force¹⁸: 22 indicateurs ont été développés. Les dimensions mesurées sont 1) les intentions (mission et objectifs sociaux, gouvernance) ; 2) les stratégies et systèmes (gamme de produits et services, formation du personnel à la performance sociale, étude de marché de la clientèle, mesure de la fidélité et du taux de perte) ; 3) les politiques et la compatibilité entre objectifs financiers et sociaux (responsabilité sociale vis-à-vis des clients, coûts des services aux clients, responsabilité sociale vis-à-vis du personnel) ; 4) l'atteinte des objectifs sociaux (couverture géographique, accès égalitaire aux femmes ,...).

PPI et PAT sont également largement utilisés, mais leur nombre d'indicateurs, adapté par pays, rend leur synthèse difficile.

Si ces indicateurs sont connus et largement utilisés au niveau mondial, cela ne semble pas être le cas en Europe. Parmi les praticiens interrogés, la moitié d'entre eux connaît les indicateurs du SPTF et de CERISE, mais seule une minorité utilise ceux de CERISE. Une petite minorité a entendu parler des autres outils, mais à l'exception des *ratings* sociaux, aucun ne semble utilisé... De beaux outils, donc, mais encore peu utilisés en Europe...

Quant aux outils de gestion de la performance sociale, il semble que chaque institution utilise les siens. Ils se basent en partie sur ce qui a pu être défini dans les SPI ou par la SPTF et sur les dimensions les plus importantes, à savoir la mise en oeuvre de la mission sociale, les résultats en matière de couverture géographique et de la pauvreté et, enfin, les produits et les services proposés.

¹⁸ www.sptf.info

Si les indicateurs de performance sociale utilisés pour la gestion de la performance sociale semblent utilisés de façon mensuelle ou trimestrielle par la plupart des IMF interrogées, certaines ne s'en préoccupent qu'une fois l'an...

L'audit social est mené annuellement par les institutions, mais celles-ci sont très peu nombreuses à avoir eu recours à un *rating* social.

Et en Belgique ?

Aujourd'hui les acteurs belges du microcrédit dispensateurs de crédit en Belgique ne mesurent que très peu ou ne mesurent pas leur performance sociale ; seul Crédal dispose d'une personne dédiée à cette tâche.

En revanche, les institutions belges qui agissent dans le Sud sont nettement plus proactives : Alterfin et Incofin, pour ne citer qu'elles, ont conçu leur propre grille d'indicateurs de performance sociale et mesurent cette dernière de façon systématique.

Conclusion

Aujourd'hui, si la majorité des praticiens s'accordent sur la nécessité d'une gestion et d'une mesure de la performance sociale et sur la définition de ces dernières, la mise en œuvre de la performance sociale apparaît comme un vœu pieux en Europe, et plus encore en Belgique, qu'il s'agisse de sa gestion, et *a fortiori* de sa mesure.

Les principaux obstacles à la mise en place aujourd'hui d'une **gestion de la performance sociale** semblent le manque d'argent, de temps et de ressources humaines pour la gérer. Les acteurs connaissent l'existence des outils destinés à les aider, mais n'entrevoient pas forcément comment les mettre en place et surtout comment les financer.

En matière de **mesure de la performance sociale**, les acteurs du Nord sont à la traîne. Alors que les institutions belges pourvoyeuses de microcrédit au Sud, telles Incofin et Alterfin, ont déjà mis en place des indicateurs de mesure de la performance sociale fortement inspirés de ceux de CERISE, celles du Nord en ont à peine entendu parler et les ont encore moins mis en place.

Le Nord a à prendre exemple sur le Sud en matière de microfinance. C'est le cas depuis 40 ans déjà, puisque c'est au Sud qu'a été inventé le microcrédit sous sa forme contemporaine. Cela semble être encore le cas en matière de gestion de la performance sociale. Si les institutions du Sud ont conçu des outils pour gérer cette performance et « rapportent » avec succès auprès du MixMarket, peut-être les IMF du Nord auraient-elles intérêt à prendre modèle sur leurs consœurs du Sud ?

Il serait illusoire de penser qu'un simple copier-coller des pratiques du Sud permettra aux IMF d'Europe de gérer et de mesurer la performance sociale avec succès, car il est indéniable que les conditions sont différentes – et que les indicateurs le sont

aussi par conséquent. Néanmoins, on peut y retrouver les grandes lignes et l'état d'esprit.

Et peut-être est-il nécessaire qu'un consensus sur les indicateurs à mettre en place soit trouvé parmi les acteurs de la microfinance en Europe pour une harmonisation des outils utilisés ?

N'est-ce pas le rôle d'un réseau professionnel d'institutions de microfinance ? Il en existe précisément un en Europe : le Réseau européen de la microfinance qui compte 82 institutions dans 22 des 27 pays de l'UE. Peut-être est-ce par là qu'il faudrait commencer...

Aurélie Dagneaux
Décembre 2009

Bibliographie

Outils de Cerise: <http://www.cerise-microfinance.org/>

CGAP (2007), Au-delà des bonnes intentions : évaluation de la performance sociale des institutions de microfinance, CGAP, Note Focus, N°41, p.16

Portail microfinance (2008), Impact et performances sociales – dossiers thématiques, version web -
http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/impactperf/

Imp-Act Consortium, (2008), *Putting the 'social' into performance management: State of practice*, November - <http://www2.ids.ac.uk/impact/>

Cull, R., Demirguc-Kunt, A. & Jonathan Morduch (2007), "Financial performance and outreach: A global analysis of lending microbanks", Economic Journal, 117, F107-F133

European microfinance Platform (2008) *The role of Investors in Promoting Social Performance in microfinance*, European Dialogue n°1, June

Guérin, I, Lapenu, C., Doligez, F., (2009). « La microfinance est-elle socialement responsable ?» Dossier Revue Tiers Monde, N°197, Jan-Mars 2009, 146 p.

Hashemi, S. (2007), "Beyond Good Intentions: Measuring the Social Performance of microfinance Institutions", CGAP Focus Note N°41

Hermes, N, Lensink, R. and A. Meesters (2009), "Outreach and Efficiency of microfinance Institutions", World Development.

Jérusalmy, O (2009), " Mesure de la performance sociale de la microfinance : pour une pratique uniformisée en Belgique », RFA