

# Mesure des performances sociales : les implications pour le secteur de la microfinance

## Measuring social performance: implications for the microfinance sector

Cécile Lapenu and François Doligez

Number 304, May 2007

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021531ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1021531ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lapenu, C. & Doligez, F. (2007). Mesure des performances sociales : les implications pour le secteur de la microfinance. *Revue internationale de l'économie sociale*, (304), 46–62. <https://doi.org/10.7202/1021531ar>

Article abstract

Following the success and media attention of the International Year of Microcredit in 2005 and the Nobel Peace Prize for 2006, the microfinance sector has been growing. However, a number of questions have been raised about how the sector is evolving. These include questions about the growth of “commercial” approaches, the increase in private investment and the role of banks as partners, while there is still a debate about the sector's real contribution to social objectives such as the fight against poverty, community economic development and reducing inequality. How do microfinance institutions define their social objectives, and how do they put them into practice? The article presents an attempt at measuring social performance by the CERISE network and looks at the issues raised by this kind of approach. The value of a social performance measurement depends on taking into account these issues so that microfinance programs can be strengthened.

# MESURE DES PERFORMANCES SOCIALES : LES IMPLICATIONS POUR LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE

par Cécile Lapenu et François Doligez (\*)

*Le secteur de la microfinance, fort de ses succès et de la médiatisation qui a accompagné l'Année internationale du microcrédit en 2005 et le prix Nobel de la paix en 2006, est amené à croître. Mais le contexte général suscite de nombreuses interrogations sur l'évolution du secteur : développement des approches « commerciales », renforcement de l'investissement privé et émergence de partenariats bancaires, 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. Comment les institutions de la microfinance définissent-elles leur mission sociale et comment la mettent-elles en pratique ? L'article présente une initiative sur la mesure des performances sociales, animée par le réseau Cerise, et identifie les enjeux soulevés par ce type de démarche. De leur prise en compte dépend la valorisation des démarches d'évaluation des performances sociales au profit d'un renforcement de l'action sociale et sociétale de la microfinance.*

(\*) Cécile Lapenu : Comité d'échange, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit (Cerise, [www.Cerise-microfinance.org](http://www.Cerise-microfinance.org)).  
François Doligez : Iram ([www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)), université de Rennes 1.  
Les auteurs tiennent à remercier, pour leurs commentaires constructifs, Emmanuelle Bouquet (Cirad), Isabelle Guérin (IRD) et les participants à la rencontre sur « Ethique et microfinance » organisée par le laboratoire de Lille (Lille Économie et Management, LEM) en

Fort de ses succès, dans les pays du Sud en particulier, et de la médiatisation qui a accompagné l'Année internationale du microcrédit, en 2005, et le prix Nobel de la paix au fondateur de la Grameen Bank, Mohamed Yunus, en 2006, le secteur de la microfinance est amené à croître. 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.

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. En outre, le nécessaire changement d'échelle de la microfinance qui permettra de servir plus largement la masse du public cible<sup>(1)</sup> repose dans les tendances actuelles sur l'implication des banques commerciales et le renforcement de l'investissement privé (Littlefield et Rosenberg, 2005). Certaines IMF se sentent alors parfois tiraillées entre leur mission sociale (toucher les exclus, renforcer leurs capacités, etc.) et leurs objectifs financiers (couvrir les coûts de l'offre de services).

(1) On peut estimer à un milliard le nombre de personnes qui pourraient, à terme, bénéficier des services financiers et qui en sont encore exclus.

• 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, voire des effets négatifs de leur impact social.

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, pour qui la microfinance est envisagée plus largement qu'un service financier et qui accordent un poids à sa mission sociale, cherchent alors à pouvoir 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 dès lors que de l'argent public est utilisé pour appuyer son expansion. Ils cherchent à savoir qui sont les bénéficiaires et s'interrogent sur la nature de l'impact social sur les individus, les communautés, les territoires et sur les modes d'action et la 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 (Hulme et Mosley, 1996 ; Morduch, 2000 ; Pitt et Khanker, 1999 ; Cerise, 2003). L'idée selon laquelle 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 des démarches d'évaluation adéquats. Des réticences se manifestent également (voir par exemple Jacquand, 2005), en particulier sur la complexité et la subjectivité de ce type de mesure.

Il s'agira dans cet article de présenter, en premier lieu, une des initiatives sur la mesure et la gestion des performances sociales animées 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. Dans un second temps, nous discuterons des attentes et des enjeux suscités 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, tous les atouts, les risques et les 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.

## ● **Avancées des outils de mesure des performances sociales : l'exemple de l'outil SPI-Cerise**

### **La démarche**

L'initiative SPI, « Social Performance Indicators », 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 *et alii*, 2004) et de promouvoir et renforcer les performances sociales dans le secteur de la microfinance.

Le principe général repose sur l'idée selon laquelle, 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.

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'activité, 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 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. 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. Pour les clients, renforcer leur capital social et politique peut renforcer leur organisation sociale et la confiance en soi. 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 les actions de l'IMF dans le domaine du renforcement du capital social de ses clients.



## **Encadré 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.

#### **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. 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, à mesurer et à 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 microfinance sont la traduction effective de sa mission sociale en pratique (actions, mesures correctives, suivi des résultats).

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

- améliorer la vie des clients pauvres et exclus et de leurs familles sur une base durable ;
- élargir 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 ;
- 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.

• 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. 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 deuxième partie basée sur l'établissement d'une soixantaine d'indicateurs sur les performances sociales toujours autour des quatre dimensions ; 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 vingt-cinq institutions de microfinance d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie et d'Europe, une première démarche a été définie. L'ensemble des outils d'analyse – 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

L'outil SPI-Cerise est d'abord et avant tout utilisé en interne par une auto-évaluation au niveau de la direction, ou plus largement par les équipes de l'IMF, éventuellement accompagnée par des partenaires extérieurs. L'outil permet une réflexion sur les pratiques propres de l'IMF : définition, réalisation et poursuite de la mission sociale. Vola Mahasoa, à Madagascar (*lire l'encadré 2*), les projets Crear, en Equateur, et Profin, en Bolivie, ou les réseaux d'IMF qui appuient des IMF, 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'outil est également utilisé comme base de discussions communes dans les relations entre les IMF et les investisseurs sociaux, dans le cas par exemple de la Sidi (France) ou d'Alterfin (Belgique).

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, *encadré 4*). L'application du questionnaire a 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. Les comparaisons par continents ou par types pourront à terme apporter des éléments sur les stratégies sociales des IMF en fonction de leur contexte (*encadré 3*).

On peut surtout retenir à ce stade 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 suffisamment étoffé peut permettre de comparer les performances des institutions entre elles ou, en tout cas, par groupes de pairs (même contexte, même type d'institutions), comme le montre l'exemple du Maroc ci-après (*encadré 4*).

## Encadré 2

### L'utilisation interne de l'outil SPI-Cerise : le cas de Vola Mahaso, à Madagascar

En observant ses expériences depuis 1993, date de début de son intervention en matière de microfinance, Vola Mahaso (VM) a constaté que la prise en compte de l'aspect social est un des éléments contribuant à améliorer sa performance en général. C'est la raison pour laquelle elle a été active dans le test de l'outil SPI-Cerise. Le staff de VM est convaincu de l'utilité de l'outil, qui a permis une réflexion interne sur le positionnement de VM par rapport à sa mission sociale. Certains indicateurs ont pu conforter VM dans sa stratégie, tandis que d'autres éléments ont conduit à s'interroger sur l'action et les orientations à faire prendre à l'institution.

L'outil SPI-Cerise a suscité, par exemple, la réflexion interne sur la place des clients. En tant qu'IMF non mutualiste, le pouvoir a été concentré aux mains des salariés. Ceci a créé à un moment donné une crise d'impayés, car le personnel n'a pas l'habitude d'intégrer les desiderata des clients. Les discussions autour de l'indicateur SPI-Cerise sur la participation des clients à la définition des services et des produits ont fait prendre conscience au staff que la consultation des clients non seulement est importante, mais doit également être régulière. C'est un des gages d'amélioration de la performance financière des antennes de VM. C'est d'ailleurs ce que les clients souhaitent. L'outil principal de VM, appelé « boucle méthodologique », a été modifié et renforcé pour intégrer cette participation. Il est constaté actuellement que, là où l'outil est bien appliqué et maîtrisé, le taux de remboursement est excellent (voisin de 100 % à l'échéance).

L'outil incite à rendre souple, ouverte et innovante la culture organisationnelle d'une IMF comme VM. Il permet d'explicitier la logique d'intervention en matière sociale et d'éclairer la vision et la mission institutionnelles. Il est cependant nécessaire que les ressources humaines comprennent l'enjeu des performances sociales et de leur suivi. Pour cela, un processus d'animation et de formation du staff autour de l'outil SPI-Cerise est nécessaire, conduisant à des discussions et à la formalisation des résultats sur les quatre dimensions SPI.

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.

### **Autres initiatives et réflexions communes autour de la mesure des performances sociales**

Depuis quelques années sont apparus alors les premiers outils pour mesurer quel était réellement le profil socio-économique des clients de la microfinance (Zeller *et al.*, 2003) et une pression croissante des bailleurs s'est fait sentir pour suivre le ciblage et l'impact<sup>(2)</sup>.

En parallèle au travail de Cerise, un réseau d'échanges et de coordination a été initié. La Social Performance Task Force réunit ainsi un ensemble d'acteurs intéressés par les performances sociales dans la microfinance (praticiens, chercheurs, bailleurs de fonds, investisseurs, agences de notation)<sup>(3)</sup>. L'objectif de la Task Force est de poursuivre les avancées sur les outils (standardisation, format de rapport, conditions des notations, etc.), de renforcer les capacités des acteurs à gérer et à mesurer leurs performances sociales, de développer la culture des performances sociales au sein des IMF et de leurs partenaires. L'un des objectifs majeurs est d'aboutir à la notation sociale pour les IMF. Les agences de notation de ce groupe cherchent, sur la base

(2) Voir le débat sur le « US Poverty Mandate » (mfg-uspoverty@microfinancegateway.org) sur le Microfinance Gateway (www.microfinancegateway.org).  
(3) Voir www.microfinancegateway.org/resource\_centers/socialperformance.

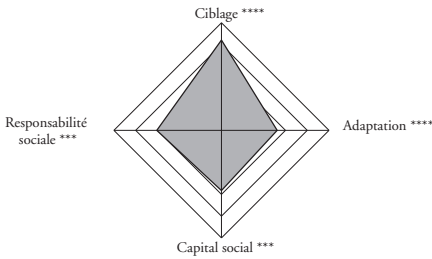
### **Encadré 3 Comparaisons par types et par continents**

On a observé par exemple, pendant la phase de test, 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 types 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 responsabilité sociale. On voit que les IMF rurales 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.

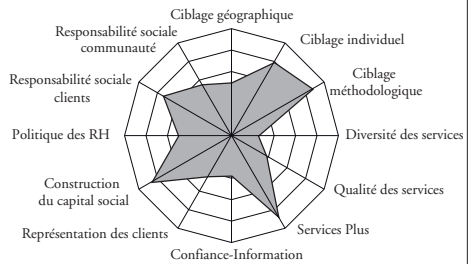


## Encadré 4 Exemple de quatre associations de microcrédit au Maroc

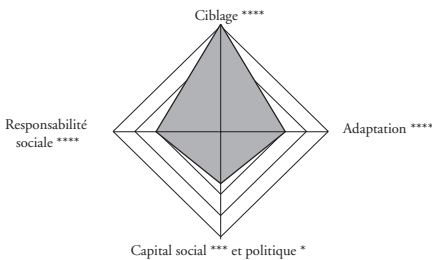
**Performance sociale par dimension – IMF 1**



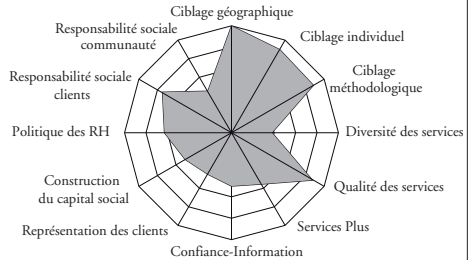
**Performance sociale par sous-dimension – IMF 1**



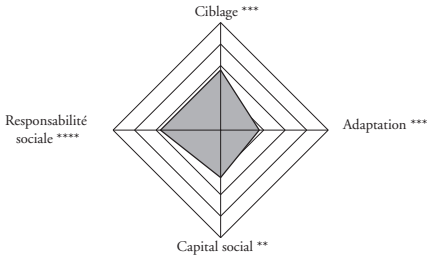
**Performance sociale par dimension – IMF 2**



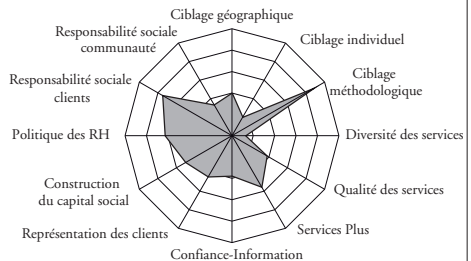
**Performance sociale par sous-dimensions – IMF 2**



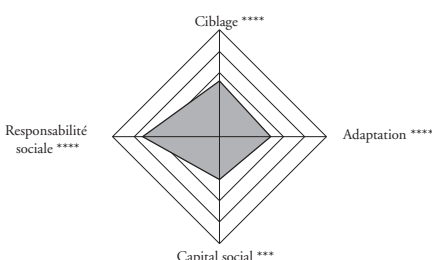
**Performance sociale par dimension – IMF 3**



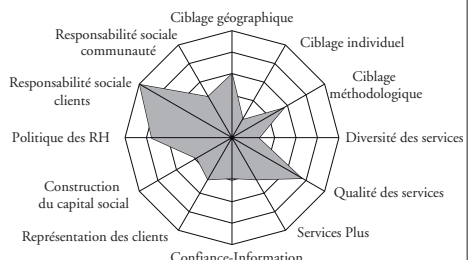
**Performance sociale par sous-dimension – IMF 3**



**Performance sociale par dimension – IMF 4**



**Performance sociale par sous-dimension – IMF 4**



#### Encadré 4 (suite)

Les données sur quatre associations de microcrédit (AMC) du Maroc 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 les actions sociales menées par différentes IMF. On observe ainsi que certaines 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 ses 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 reste encore une préoccupation mineure.

de différents jeux d'indicateurs (Cerise-SPI, Amap, Microfinanza, M-Cril, Imp-Act, etc.), à relever les indicateurs communs, les différences, et à identifier ce qui pourrait émerger comme une liste d'indicateurs pour la notation sociale, faisant référence à ce qu'une IMF peut faire en autoévaluation et ce qui serait évalué par l'extérieur.

Avec l'avancée de ces démarches, un certain nombre de questions restent à éclaircir pour la mesure et la notation des performances sociales : outils internes d'amélioration des pratiques ? outils de notation, de standardisation « prouvant » l'atteinte de performances sociales ? Comme les débats sur les études d'impact et la dichotomie entre « *proving* » et « *improving* » (Cerise, 2003), il s'agira de connaître les limites de la notation et les attentes des parties prenantes.

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

##### La notation des performances sociales, un risque de simplification trop grande ?

Il faut rappeler que l'engouement en matière de « notation sociétale » repose largement sur le pouvoir symbolique qu'a acquis la notation (*rating*) financière. 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. 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. La simplification et la standardisation ne doivent pas imposer un modèle et, du coup, risquer de freiner l'innovation.

### **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 d'une agence de notation sociale sera de définir 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. 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 à rétrocéder leur crédit, ou bien l'accès est socialement impossible pour les femmes, 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.

### **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. Des dynamiques endogènes doivent pouvoir 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

### Enjeux d'apprentissage interne et de redevabilité à l'origine des démarches

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 l'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 performances financières n'a rien d'évident. Dans le cas de la microfinance, certains analystes défendent cette approche (*double bottom line*). 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'enjeu de la mesure des performances sociales porte alors sur l'utilisation des résultats pour l'amélioration des services et l'opérationnalisation dans la gouvernance des institutions.

L'autre idée est qu'une démarche mettant en avant la responsabilité sociale permet aux institutions d'améliorer leur avantage compétitif. Cette démarche est 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. Dans le cas de la microfinance, cela permet aux institutions, pour la recherche de financement externe, de se positionner vis-à-vis des investisseurs, qui intègrent de plus en plus ces critères dans leurs processus d'analyse. 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), face à laquelle il est nécessaire de construire de nouvelles positions. Ainsi, par rapport aux pressions récurrentes sur les taux 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.

### **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'échelle 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 leurs 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 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 leur situation ; elles craignent également, dans le cadre de la seconde hypothèse de construction de leur « capital réputation », une multiplication d'outils qui ajouteraient des ratios et des 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 leur environnement, et ne veulent se contenter de « ratings light » qui ne mettraient pas suffisamment en valeur leurs activités et leurs engagements.

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

En termes de redevabilité, c'est notamment vis-à-vis des fonds publics et des fonds éthiques que se situe l'intérêt de l'analyse des performances sociales. Fruit d'une histoire déjà ancienne, les fonds éthiques sont en plein essor. 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 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. 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. 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 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 notation**

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 (Sinha, 2006). 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 : le contexte, les processus et systèmes et les résultats.

Ainsi, un rating social s'attache en premier lieu au contexte et au profil de l'institution : pays et environnement régional, évolution de l'IMF, forme institutionnelle, modèle, clientèle, détail des services et des produits financiers, analyse de l'accès des clients.

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) et 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, des employés et de l'environnement. Lorsque cela est possible et/ou pertinent, elles prennent en compte l'approche du genre, les services non financiers et la gouvernance par les membres-clients.

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, adaptation aux besoins et aux capacités des clients –, gamme et adaptation des services, 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.

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 (quatre à cinq 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, de 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 partir 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 mutuels, solidarité, démocratie d'entreprise, utilité sociale, etc.).

Dans une démarche appelée bilan sociétal<sup>®</sup>, le CDJES s'efforce de construire une démarche spécifique 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 microfinance, 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 encore trop tôt pour imaginer ce que sera l'avenir des démarches en matière de responsabilité sociétale. Nouvelle forme de « marketing » (ou plutôt de recherche de financement dans le cas des institutions de microfinance) ou au contraire transformation en profondeur des relations entre sphère financière et sphère réelle (Capron *et al.*, 2004).



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'approprient la démarche. Des outils d'évaluation de type SPI-Cerise, utilisés d'abord en interne en impliquant les acteurs de la gouvernance et en offrant une plus grande transparence dans les pratiques et une opportunité d'améliorer les services, devraient pouvoir jouer un rôle dans de nouveaux modes de régulation. L'avenir sera par ailleurs bien différent si les démarches sont construites et utilisées uniquement entre les « stars » du secteur, les fonds d'investissement et les grands cabinets d'audit internationaux, avec comme objectif une visibilité externe, 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 lévriers ». Ce serait trop lui faire porter et cela 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, notamment, 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 L. et Chiapello E.** (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y.** (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Paris.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F.** (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Castel R.** (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Gallimard, Paris.
- Cerise** (2003), « L'évolution des enjeux et outils de l'analyse d'impact en microfinance », *Techniques financières et Développement*, Epargne sans frontière, n° 70, p. 21-42.
- 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 Finding of Phase 2, SDC, FPH, Paris.
- Cornée S.** (2006), « Microfinance : entre marché et solidarité. Analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales: application de la méthode Data Envelopment Analysis sur dix-huit institutions de microfinance péruviennes », master Recherche en sciences de gestion option Finance, IGR-IAE, université de Rennes 1, centre de recherche en économie et management.
- Fatoux F.** (2002), « Des limites actuelles de l'éthique », *Problèmes économiques*, n° 2.745, p. 25-29.
- Guérin I., Palier J.** [eds] (2005), *Microfinance Challenges: Empowerment or Disempowerment of the Poor?* Institut français de Pondichéry, collection "Sciences sociales", India, 384 p.
- Guérin I.** (2003), *Femmes et économie solidaire*, La Découverte, Paris.
- Hulme D., Mosley P.** (1996), *Finance against Poverty*, Routledge, Londres.
- Jacquand M.** (2005), « Measuring Social Performance: The Wrong Priority », *UNCDF Newsletter*, n° 25-2008, p. 1-2.
- Lapenu C., Zeller M., Greeley M., Chao-Beroff R. et Verhagen, K.** (2004), « Performances sociales: une raison d'être des institutions de microfinance... et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes », *Monde en développement*, Ismea, Bruxelles, n° 126 (32)-2004/2, p. 51-68.
- Littlefield E. et Rosenberg R.** (2005), « La microfinance et les pauvres, la démarcation entre la microfinance et le secteur financier s'estompe », *Techniques financières et Développement*, n° 78, p. 45-51.
- Morduch, J.** (2000), « The Microfinance Schism », *World Development*, vol. 28, n° 4, p. 617-629.
- Pitt M. and Khanker S.** (1999), *Household and Intrahousehold Impact of the Grameen Bank and Similar Targeted Credit Programs in Bangladesh*, World Bank Discussion Paper, 320, Washington DC.
- Servet J.-M.** (2006), *Banquiers aux pieds nus, la microfinance*, Odile Jacob, Paris.
- Sinha F.** (2006), *Social Rating and Social Performance Reporting in Microfinance. Towards a Common Framework*, Social Performance Task Force, EDA-MCRIL, Argidius, SEEP Network, Washington DC.
- Utting P.** (2002), « L'intérêt bien compris des entreprises? », *Problèmes économiques*, n° 2.745, p. 23-25.