

Série de Formations SPTF  
En ligne:  
Les Fondamentaux de la  
GPS  
—Guide de Ressources—



Octobre 2012 (version 2)

[www.sptf.info](http://www.sptf.info)

## Table des matières

<b>INTRODUCTION: Les principales initiatives de Performance Sociale et leur inter-connectivité.....</b>	<b>5</b>
<b>POUR DEMARRER: Comment utiliser ce guide de ressources .....</b>	<b>7</b>
“Solutions rapides” pour les institutions qui démarrent juste en GPS.....	7
Activités de Niveau 1: Pour les institutions avec des systèmes de GPS limités.....	9
Activités de Niveau 2: Pour les institutions avec des systèmes de GPS moyens.....	9
Activités de Niveau 3: Pour les institutions avec de forts systèmes de GPS .....	10
<b>MODULE 1. Le cadre de performance sociale.....</b>	<b>11</b>
.....	<b>11</b>
Points de discussion à aborder .....	12
Exemples .....	13
Pourquoi est-il important de gérer la performance sociale?.....	14
Qui devrait être impliqué? .....	14
Quand devrait-on s’impliquer? .....	14
Conseils pour les questions et préoccupations courantes.....	15
Ressources complémentaires : informations et assistance.....	15
<b>MODULE 2. Définir la Mission en terme de Cibles Sociales.....</b>	<b>16</b>
Résumé des concepts généraux.....	16
Points de discussion à aborder .....	16
Exemples .....	17
Exemples institutionnels.....	17
Pourquoi est-il important de définir la mission en termes d’objectifs sociaux? .....	18
Qui devrait être impliqué? .....	18
Quand devrait-on s’impliquer? .....	19
Conseils pour les questions et préoccupations courantes.....	19
FAQ .....	19
Ressources complémentaires : informations et assistance.....	20
<b>MODULE 3. Choisir et Utiliser les Indicateurs Sociaux .....</b>	<b>21</b>
Résumé des concepts généraux.....	21
Points de discussion à aborder .....	23
Qui devrait être impliqué? .....	23
Quand devrait-on s’impliquer? .....	23
Conseils pour les questions et préoccupations courantes.....	23
FAQ .....	24
Ressources complémentaires : informations et assistance.....	26
<b>MODULE 4. Indicateurs et publication des résultats de performance sociale.....</b>	<b>26</b>
Résumé des concepts généraux.....	26
Points de discussion à aborder .....	28
Pourquoi est-ce important de transmettre ses données à MIX Market? .....	30
Qui devrait être impliqué? .....	31

Quand devrait-on s’impliquer? .....	31
Conseils pour les questions et préoccupations courantes.....	31
FAQ .....	32
Ressources complémentaires : informations et assistance.....	33
<b>MODULE 5. Protection des clients .....</b>	<b>34</b>
Résumé des concepts généraux.....	34
Points de discussion à aborder .....	35
Pourquoi la protection des clients est-elle importante? .....	36
Qui devrait être impliqué? .....	36
Quand devrait-on s’impliquer? .....	36
Conseils pour les questions et préoccupations courantes.....	36
FAQ .....	37
Ressources complémentaires : informations et assistance.....	38
<b>MODULE 6. La tarification transparente .....</b>	<b>39</b>
Résumé des concepts généraux.....	39
Points de discussion à aborder .....	40
Exemples de bonnes pratiques en tarification transparente .....	41
Outil: Calculer des tarifs transparents—Calcul/analyse TPA “simple” .....	42
Pourquoi faut-il calculer les tarifs en suivant un standard ? .....	42
Quand devrait-on s’impliquer? .....	43
Conseils pour les questions et préoccupations courantes.....	43
FAQ .....	44
Ressources complémentaires : informations et assistance.....	46
<b>MODULES 7A &amp; 7B. Audit social &amp; notation sociale .....</b>	<b>48</b>
MODULE 7A. Audit social .....	48
Résumé des concepts généraux.....	48
Exemples .....	50
Quelle est l’importance d’un Audit Social?.....	51
Qui devrait être impliqué? .....	51
Quand devrait-on s’impliquer? .....	51
Conseils pour les questions et préoccupations courantes.....	52
FAQ .....	52
Ressources complémentaires : informations et assistance.....	54
MODULE 7B. Notation sociale .....	55
Résumé des concepts généraux.....	55
Qui devrait être impliqué? .....	56
Quand devrait-on s’impliquer? .....	57
Conseils pour les questions/préoccupations courantes et FAQ .....	57
Ressources complémentaires : informations et assistance.....	59
<b>MODULE 8. Outils d’évaluation des clients .....</b>	<b>60</b>
Résumé des concepts généraux.....	60
Exemples .....	60
Pourquoi l’évaluation des clients est-elle importante?.....	63
Qui devrait être impliqué? .....	63
Quand devrait-on s’impliquer? .....	64
FAQ .....	64
Ressources complémentaires : informations et assistance.....	67

<b>MODULE 9. Standards Universels de GPS et ressources de GPS.....</b>	<b>71</b>
Résumé des concepts généraux.....	71
Points de discussion à aborder .....	72
FAQ .....	73
Ressources complémentaires : informations et assistance.....	75
<b>SUPPLEMENT: Outils d'évaluation des clients .....</b>	<b>76</b>
Outils d'évaluation du genre .....	76
Autres outils d'évaluation de la qualité de vie des clients .....	77
Etudes d'impact.....	78

## Remerciements

Frank DeGiovanni, The Ford Foundation

Auteurs: Chris Linder, AZMJ; Laura Foose, SPTF; Leah Wardle, SPTF;  
et Amelia Greenberg, SPTF.

Organisations partenaires: CERISE, Grameen Foundation, *Imp-Act*  
Consortium, M-CRIL, MFTransparency, MicroFinance Center Poland,  
Microfinanza notation, MIX Market, Planet Rating, et Smart Campaign.

## INTRODUCTION: Les principales initiatives de Performance Sociale et leur inter-connectivité<sup>1</sup>

Les leaders du secteur de la microfinance ont créé un ensemble d'initiatives complémentaires pour promouvoir la transparence, les bonnes pratiques et les standards de gestion de performance sociale (GPS). Vous trouverez ci-dessous une brève description de quatre initiatives majeures de performance sociale ainsi que leur inter-connectivité. Le schéma (page 6) montre comment certains outils de performance sociale (outils d'audit social, de notation et d'évaluation des clients) s'inscrivent dans le cadre de la Performance Sociale (PS).<sup>2</sup> Il existe un guide interactif des différentes initiatives: [Boîte à outils interactive des IMF en performance sociale](#).<sup>3</sup>

- [MIX](#) (Module 4) recueille et valide des données financières, opérationnelles, sur les produits, les clients, et la PS d'IMF dans le monde. MIX, le Groupe de Travail de Performance Sociale (SPTF), et Smart Campaign ont créé ensemble les indicateurs de PS, à l'aide des avis d'autres parties prenantes y compris les agences de notations et d'audits sociaux.
- [Smart Campaign](#) (Module 5) promeut les [Principes de Protection des Clients](#) (PPC). Dans le domaine de la tarification, ils travaillent en lien avec MFTransparency.
- [MicroFinance Transparency](#) (MFTransparency) (Module 6) promeut les standards de prix et de tarification transparents (en lien avec Smart Campaign) en publiant les taux d'intérêt, et en développant des outils et des supports pédagogiques pour aider les clients à comprendre les tarifs.
- [Imp-Act Consortium](#) a publié le [Guide des Pratiques de GPS](#) (un guide de GPS étape par étape), et préside à la fois le [Centre de Ressources de GPS](#) et un réseau de professionnels en ligne, [GPS Network](#).
- [Les Standards Universels de Gestion de Performance Sociale SPTF](#) (Module 9) regroupent les enseignements de toutes les initiatives ci-dessus. Les Standards adoptent les principes de protection des clients / tarification transparente développés par Smart Campaign et MFTransparency. Ils proposent également des standards supplémentaires

---

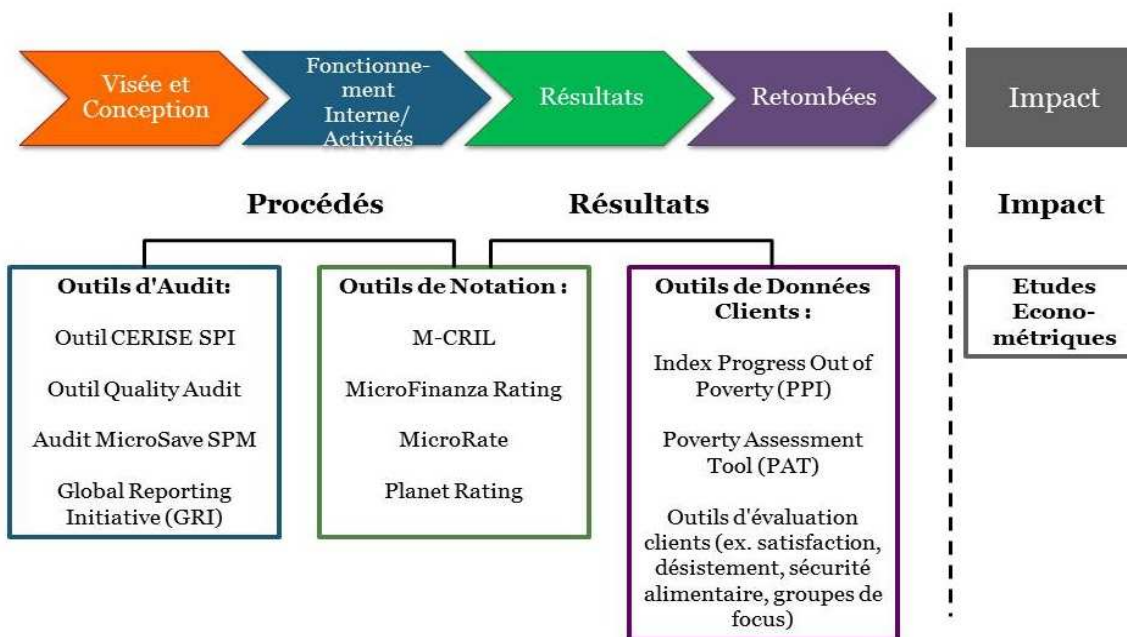
<sup>1</sup> <http://sptf.info/what-is-social-performance/faqs>

<sup>2</sup> Merci de noter que les outils d'audit social (Module 7A), de notation sociale (Module 7B) et d'évaluation des clients (Module 8) sont liés à de nombreux outils et organisations. Ces trois types d'outils seront détaillés de façon très précise dans les modules correspondants.

<sup>3</sup> SPTF = Social Performance Task Force = Groupe de Travail de Performance Sociale

de GPS concernant les domaines-clefs des opérations des IMF (ex. gouvernance, suivi des clients). Ils sont basés sur la collecte de données de performance sociale de MIX.

Le schéma ci-dessous donne un aperçu de la manière dont les outils présentés dans ce Guide de Ressources s’inscrivent dans le cadre de la Performance Sociale (Ce point sera détaillé dans le Module 1).





## POUR DEMARRER: Comment utiliser ce guide de ressources

Ce document est un document d'accompagnement à la [Formation en ligne SPTF: Les Fondamentaux de la GPS](#). Le but final de ce document est de vous aider ainsi que votre personnel, à comprendre comment toutes les différentes initiatives et outils de performance sociale interagissent, lesquelles sont les plus appropriées pour votre IMF et enfin comment et à quel moment les utiliser.

Quelques conseils pour commencer:

1. Ne vous lancez pas dans trop d'activités de performance sociale ou de changements à la fois. Nous vous recommandons fortement de ne pas choisir plusieurs outils ou évaluations dans la même sous-catégorie (ex. évaluation de la pauvreté et audit social). Les outils d'une même catégorie recouvrent les mêmes thèmes.
2. N'attendez pas une situation de crise (ex. non remboursement par les clients ou démotivation du personnel) pour gérer votre performance sociale plus activement. Décidez d'un point de départ et commencez à mettre en place la performance sociale dans votre institution, en progressant à votre rythme.
3. Quand vous utilisez un outil, ne laissez pas les résultats des évaluations dormir au fond d'un tiroir: agissez en fonction des constats!
4. Adaptez la performance sociale aux besoins de vos clients et de votre institution. Utilisez les renseignements présentés dans ce guide pour concevoir votre propre approche, unique à votre institution, pour établir vos cibles de PS, mesurer vos progrès et utiliser les informations de PS qui bénéficieront à votre organisation.

### “Solutions rapides” pour les institutions qui démarrent juste en GPS

(Convient à toutes les IMF – même les « sceptiques » sur la performance sociale)

- **Apprenez les bases de la GPS et tenez-vous informés (Module 1: SPTF et le Cadre de Performance Sociale).** Pour comprendre les bases de la performance sociale, consultez le Module 1 et pensez à consulter le Module 9 sur les Standards Universels de GPS. Vous pouvez également devenir membre du SPTF afin de recevoir toutes les informations les plus récentes. Tout d'abord, assurez-vous de comprendre la [Déclaration de Principes SPTF](#).
- **Gestion de Performance Sociale (GPS).** Après avoir lu le Module 1, vous en saurez davantage sur la GPS, ainsi que sur la différence entre la GPS et la performance sociale. Vous pouvez dès à présent vous joindre aux discussions sur le [Réseau de GPS](#) (où les pairs échangent idées et ressources) et [adopter les Principes de GPS](#).
- **Rapportez les données sociales à MIX (Module 4).** Après avoir étudié le Module 4, vous comprendrez le processus de présentation de vos données sociales et financières à MIX. La présentation de données sociales est facilitée puisqu'elle est intégrée dans les requêtes classiques de données financières et opérationnelles.
- **Atteignez les exigences minimales de performance sociale en “ne causant pas de préjudice” (Modules 5 et 6).** L'exigence minimale de performance sociale pour tous les IMF est qu'elles ne causent pas de préjudice aux clients. Consultez le Module 5 sur les Principes de Protection des Clients de Smart Campaign (PPC) et le Module 6 sur la tarification transparente (MFTransparency). Puis envisagez les actions suivantes:

- Formez-vous ainsi que vos collègues, sur les PPC grâce aux [supports de formation gratuits](#) de Smart Campaign. Puis [adhérez à Smart Campaign](#).
- Formez-vous ainsi que vos collègues, sur la tarification transparente grâce aux [ressources gratuites en ligne](#) de MF*Transparency*. Puis calculez les prix de vos produits avec leur [outil de tarification en ligne](#), très facile à utiliser.

### Activités de Niveau 1: Pour les institutions avec des systèmes de GPS limités

*(Appropriées si vous découvrez la PS et/ou si vos ressources sont limitées; tout d’abord, utilisez les “Solutions Rapides.”)*

- **Définissez votre mission en termes d’objectifs sociaux (Module 2).** Après avoir consulté le module, réunissez vos cadres et les membres clefs du CA et entamez un examen de votre mission et un exercice de stratégie pour déterminer vos objectifs sociaux et la façon dont vous en ferez le suivi.
- **Choisissez les indicateurs sociaux (Module 3).** Après avoir consulté le module, décidez quels indicateurs sociaux votre institution utilisera à long terme. Commencez par une courte liste et étoffez-la par la suite.
- **Évaluez vos pratiques de protection des clients (Module 5).** Vous avez déjà consulté ce module dans les “Solutions Rapides” et vous avez adhéré à Smart Campaign. Votre prochaine étape est [l’auto-évaluation des pratiques de protection des clients de votre institution](#) ou [une évaluation externe](#).
- **Faites un audit social (Module 7A).** Après avoir consulté le module, choisissez le meilleur audit social pour votre IMF afin d’examiner votre performance sociale actuelle. Vous pouvez soit choisir l’un des audits sociaux par auto-évaluation (c.à.d. à faire vous-même), soit demander à l’une des organisations ressource mentionnées de vous aider à mener l’étude. Utilisez seulement un des outils d’audit social.
- **Utilisez un outil d’évaluation client (Module 8).** Examinez les sections et ressources concernant les outils de retours des clients (les outils de “qualité de vie” viendront par la suite). Puis envisagez d’utiliser l’un des outils (étude de marché, rétention des clients, ou outils de satisfaction des clients) pour avoir des nouvelles de vos clients.

### Activités de Niveau 2: Pour les institutions avec des systèmes de GPS moyens

*(Appropriées si vous gérez déjà activement la performance sociale mais de façon limitée; finissez d’abord quelques-unes ou toutes les “Solutions Rapides” et Activités de Niveau 1.)*

- **Publiez vos tarifs (Module 6):** Vous avez déjà consulté ce module dans les “Solutions Rapides.” La prochaine étape est la certification publique de votre tarification par MFTransparency. Généralement cela se produit quand votre association régionale signe un partenariat avec MFTransparency, mais vous pouvez aussi [demander une certification individuelle](#) à MFTransparency.
- **Demandez une notation sociale (Module 7B).** Consultez le module et les différentes ressources qui décrivent les quatre notations sociales spécialisées. Puis choisissez une agence de notation (votre investisseur peut également choisir une agence) pour procéder à la notation sociale.
- **Évaluez les changements de qualité de vie chez les clients (Module 8).** Consultez simplement les sections et ressources sur les [outils de qualité de vie des clients](#), puis envisagez de vous servir de l’un des outils référencés.
- **Renseignez-vous sur les Standards Universels de GPS du SPTF (Module 9).** Utilisez les Standards Universels pour évaluer vos pratiques actuelles, puis déterminez quelques domaines à travailler en priorité. Suivez les [séries de webinaires de mise en place des Standards Universels](#) et servez-vous des supports de la [Bibliothèque de Ressources de GPS](#).

### **Activités de Niveau 3: Pour les institutions avec de forts systèmes de GPS**

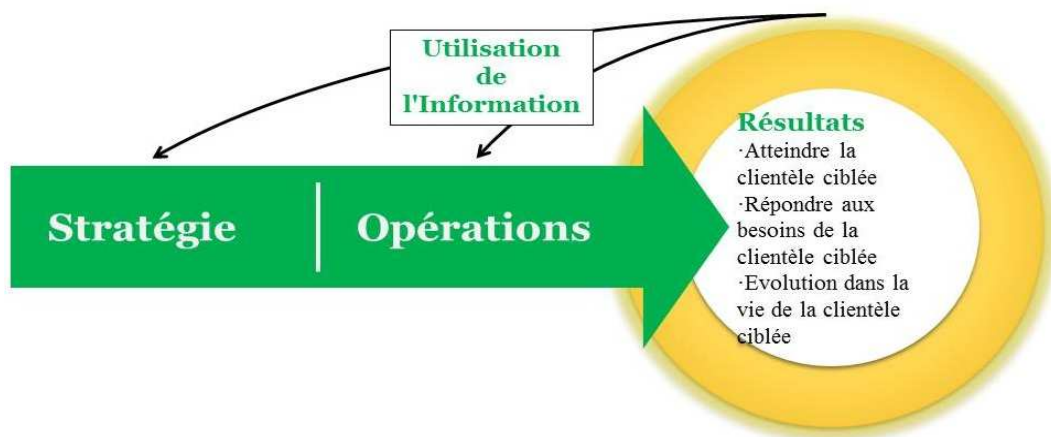
*(Appropriées si vous possédez des systèmes avancés de GPS; finissez d'abord quelques-unes ou toutes les Activités de Niveau 1 et 2.)*

- **Faites une demande de certification de protection des clients (Module 5).** Smart Campaign pilote les certifications de protection des clients en 2012. Examinez les standards de certification qui sont proposés pour savoir où se situe votre institution par rapport aux bonnes pratiques. Enfin, vous pouvez faire une demande de certification auprès de Smart Campaign.
- **Certifiez votre utilisation du PPI (Module 8).** Ce point concerne uniquement les IMF qui s'occupent de suivre les niveaux de pauvreté des clients et qui ont adopté l'indice de passage du seuil de pauvreté (PPI) développé par la Fondation Grameen. Si votre IMF utilise déjà le PPI, vous pouvez être candidat à la « [certification](#) » d'utilisateur du PPI.
- **Demandez le Label d'excellence pour l'approche et la transformation de la pauvreté (Module 1).** Si vous avez mis en place un système de GPS solide et que vous avez passé un audit/notation social(e) avec un bon score (ou que vous avez traité les problèmes) et si la réduction de la pauvreté est l'un des objectifs sociaux de votre institution, vous êtes peut-être concerné par le Label d'excellence. Le processus d'attribution du Label d'excellence n'a pas encore été précisé, mais vous pouvez consulter les indicateurs proposés au fur et à mesure de leur développement en [devenant un membre du SPTF](#). Enfin, vous pourrez déposer une demande pour le Label.
- **Participez à une évaluation d'impact.** La Série de Formations en ligne SPTF ne comprend pas les évaluations d'impact (voir Supplément, page 65). Toutefois, si votre institution veut démontrer un lien de cause à effet entre vos programmes et les changements dans la vie des clients, vous pouvez envisager d'investir dans une étude d'impact.

## MODULE 1. Le cadre de performance sociale

### Résumé des concepts généraux

- La Performance Sociale (PS) est la mise en œuvre effective de la mission d’une institution, en accord avec des objectifs sociaux reconnus.<sup>4</sup> Pour réussir sa mission, une institution doit soigneusement gérer à la fois sa performance sociale et financière – quand elles sont combinées, on parle simplement de gestion de performance.
  
- La Gestion de Performance Sociale (GPS) est un *processus institutionnalisé* de mise en œuvre de la mission sociale. Cela implique la création d’objectifs sociaux clairs, le suivi des progrès vers ces objectifs et l’utilisation de ces informations en vue de l’amélioration de la performance et de la pratique.
  
- PS contre GPS Considérez la **PS** comme l’ensemble des résultats sociaux de l’institution. L’institution accomplit-elle sa mission ? Considérez la **GPS** comme le système de gestion qui permet d’atteindre ces résultats sociaux : quels sont *les moyens* de réussir la mission ?
  - Une gestion de performance solide exige que les institutions **définissent** les objectifs de performance sociale souhaités, **mesurent** leurs progrès en direction de ces objectifs, et **utilisent les données de performance** pour améliorer les produits et services.
  - La Trajectoire de la Performance Sociale ci-dessous montre comment les informations sur les résultats sociaux de l’institution (souvent des données clients) peuvent servir à améliorer la performance institutionnelle globale: stratégie, opérations, et résultats. Le secret est l’utilisation de l’information!



- Les indicateurs sociaux correspondent aux objectifs sociaux de l’institution, et mesurent les avancées vers la réalisation de ces objectifs. Les *indicateurs de processus* suivent les
- 

<sup>4</sup> <http://www.sptf.info/what-is-social-performance/faqs>

aspects sociaux de la stratégie et des opérations (tels que la façon dont les retours des clients sont recueillis, ou l'implication du CA en GPS). *Les indicateurs de résultat* (notés dans la partie droite du schéma précédent) montrent les retombées du système de GPS –généralement des résultats au niveau des clients. Les mesures apportent les preuves de l'efficacité de la stratégie.

- Les indicateurs de résultats se répartissent en trois groupes:
- **Résultats – La mesure des résultats** peuvent être des statistiques relativement simples, telles que le nombre de nouveaux clients, le nombre de clients formés, et le pourcentage des clientes, ainsi que des données sur la conception des programmes, comme la force des pratiques de protection des clients et la distribution des services non-financiers. Pour découvrir ses résultats sociaux, une IMF posera les questions telles que: Quel est le pourcentage de nos clients qui vivent avec moins de 2\$/jour? Avons-nous conçu nos formations financières en tenant compte des clients illettrés? Constatons-nous de fortes pratiques de protection des clients?
  - **Résultats – La mesure des retombées** fait référence aux changements qui se produisent chez les clients de l'IMF. Par exemple, après avoir mesuré sa performance sociale pour 2011, l'IMF détermine que 43% de ses clients sont passés au-dessus de la limite de pauvreté de 2\$/jour après 3 années dans le programme, et 85% des clients ont déclaré qu'ils géraient mieux leur argent après avoir suivi la formation d'alphabétisation financière.
  - **Résultats – La mesure de l'impact** n'est pas la même que celle des retombées. Contrairement aux retombées, l'impact peut être lié directement à l'intervention de l'institution auprès du client. Les études d'impact sont coûteuses et font intervenir un groupe de contrôle constitué de personnes qui ne reçoivent pas de micro-financement. De ce fait, la performance sociale au niveau de l'IMF commence en général par l'intention (la stratégie) et la conception (opérations), se termine par les retombées, et exclut l'impact (voir le graphique ci-dessous).



#### Points de discussion à aborder

Les gestionnaires construisent une IMF efficace (la maison du schéma) en gérant activement la performance institutionnelle (les fondations de la maison). Une gestion de performance solide s'appuie sur un équilibre entre la performance financière et la performance sociale (les murs de la maison). Chacune est d'importance égale pour la réussite de l'institution (le toit).

- Nous avons défini la GPS en tant que processus selon lequel une IMF établit des objectifs sociaux clairs, suit le progrès en direction de ces objectifs et utilise ces informations pour améliorer la pratique.
- La performance n'est pas fortuite. Votre institution doit donc **définir la performance souhaitée**. Pour la performance sociale, cela pourrait vous conduire à fixer des objectifs pour l'approche rurale, la protection des clients,



et la croissance du patrimoine commercial des clients, par exemple.

- Les institutions accordent de la valeur à ce qu’elles mesurent et aux aspects de performance qu’elles suivent. Pour la performance sociale, cela signifie qu’**une institution quantifie ses objectifs sociaux (Module 2) puis suit ses progrès en direction de la réussite de ses objectifs, à l’aide d’indicateurs sociaux (Module 3).**
- Une gestion saine exige des prises de décision en toute connaissance de cause. Les institutions doivent donc **se servir des données clients pour motiver leurs décisions** à propos des produits et services. Par exemple, si une institution découvre que de nombreux clients n’ont pas compris la tarification de leurs prêts, l’IMF pourra améliorer le processus de vente (peut-être grâce à des formations du personnel ou des primes).
- *Note:* Ces étapes seraient très similaires si on remplaçait le terme “performance sociale” par “performance financière.” Le concept de gestion de performance est le même dans les deux cas, mais beaucoup de professionnels ne pensent pas habituellement à définir et mesurer les objectifs sociaux, ni à utiliser les résultats de performance sociale pour gérer leur institution.

➤ Les résultats souhaités n’arrivent pas tous seuls. Pour atteindre les **résultats** souhaités, une institution:

- Etablit des **stratégies** en fixant des objectifs, y compris des objectifs sociaux, et en décidant de la sélection de produits et services qu’elle va proposer;
- Gère ses **opérations** avec un système d’informations fiable, des produits et services bien conçus, une distribution de services centrée sur les clients et des ressources humaines bien formées; et
- Utilise les résultats - les bons comme les mauvais - pour améliorer la performance de manière continue.

(Reportez-vous au diagramme de la page 10).

### Exemples

➤ **Objectifs sociaux, résultats, et retombées courants:** Les objectifs de performance sociale peuvent consister à (sans se limiter à):

- Servir un nombre croissant de personnes exclues et défavorisées de façon durable
- Améliorer la qualité et la pertinence des services financiers accessibles aux clients ciblés grâce à des évaluations systématiques de leurs besoins spécifiques
- Créer des avantages pour les clients, leurs familles et leurs communautés en termes d’accroissement de capital social, de patrimoine, de revenu et d’accès aux services
- Diminuer la vulnérabilité des clients face aux situations d’urgence et aux imprévus
- Améliorer la responsabilité sociale de l’IMF envers les clients, les employés et la communauté qu’elle sert

➤ Les résultats sociaux souhaités peuvent consister à:

- **Résultats:**
  - ✓ Atteindre les clients ciblés (ex. femmes, ruraux, non bancarisés, pauvres)
  - ✓ Proposer des services non-financiers tels que l’éducation à la santé et l’alphabétisation financière
  - ✓ Augmenter la rétention et la satisfaction des clients
  - ✓ Augmenter la transparence des documents et de la tarification des prêts
- **Retombées** chez les clients:

- ✓ Meilleur taux d’alphabétisation
- ✓ Changements positifs dans le statut de pauvreté
- ✓ Augmentation du pouvoir de décision des femmes
- ✓ Meilleur statut de sécurité alimentaire

### **Pourquoi est-il important de gérer la performance sociale?<sup>5</sup>**

Vous ne pouvez pas vous contenter d’expériences de clients, de photos, et d’observations pour démontrer la performance sociale de votre institution. De plus, gérer la performance sociale peut aider les IMF à:

- Prendre des décisions de gestion bien informées qui peuvent également aider à améliorer la performance financière à long terme
- Satisfaire et retenir les clients en suivant leurs progrès et en recevant leurs retours
- Attirer investisseurs/bailleurs et même améliorer les conditions d’investissement
- Éviter les risques d’éloignement de la mission et de réputation (ex. la crise de la microfinance en Inde)
- Se distinguer en tant que pro-consommateur

### **Qui devrait être impliqué?**

De façon générale, le “Champion de Performance Sociale”<sup>6</sup> de votre IMF devrait utiliser ces contenus pour lancer la conversation sur ce qu’est la performance sociale et ce qu’elle peut représenter pour votre IMF. Le Champion de PS aura certainement besoin de travailler en lien avec le Président du CA, le Directeur Général et la direction des Ressources Humaines et du service de Formation afin de diffuser l’information au personnel de terrain (nouveaux et anciens), membres du CA, et cadres (moyens et supérieurs). Votre association régionale de microfinance peut aider votre IMF sur la performance sociale en formant votre personnel, en vous aidant pour les rapports, en proposant une assistance technique opérationnelle et en vous aidant à développer et adopter des codes de conduite.

### **Quand devrait-on s’impliquer?**

Ces informations peuvent être utilisées chaque fois qu’une organisation souhaite présenter le concept de performance sociale à des parties prenantes. Toutefois il convient de choisir un moment opportun pour toutes les présentations : présentez le concept de performance

---

<sup>5</sup> Consultez: <http://www.sptf.info/what-is-social-performance/faqs#2>

<sup>6</sup> Le “Champion de Performance Sociale” désigne la personne de votre organisation chargée de créer et de faire avancer le programme de GPS au sein de l’organisation. Pour beaucoup d’organisations, cela fonctionne si une personne ou une petite équipe est chargée en priorité de définir le programme de GPS de l’organisation et qu’elle engrange de l’expérience et des connaissances sur les outils et les thèmes concernés. Cependant, la Champion de GPS ou l’équipe de GPS ne doivent pas être les seuls employés qui travaillent sur la GPS. Pour que la GPS puisse s’ancrer dans l’organisation, elle doit faire partie d’un objectif plus large pour l’organisation et tous les employés doivent savoir en quelle façon leur mission contribue à la réussite des objectifs sociaux de l’organisation.



sociale aux nouveaux employés lors de l'orientation et aux membres du CA lors du séminaire annuel consacré à la stratégie.

### Conseils pour les questions et préoccupations courantes

La GPS peut impressionner, surtout les petites et les récentes IMF – et est souvent perçue comme trop abstraite, ou comme une charge financière imposée aux IMF par les bailleurs. Cependant, il faut garder à l'esprit quelques points cruciaux en abordant la performance sociale:

- Aucune personne extérieure n'est à même de choisir ce qui compte pour l'IMF. Après avoir défini sa mission, (ex. Notre mission est "d'améliorer la vie des personnes défavorisées"), l'IMF doit fixer ses propres objectifs de performance sociale et recueillir des données qui lui permettent de mesurer ses résultats sociaux et ses retombées.
- Commencez doucement, par des choses simples. Beaucoup d'IMF commencent par adopter les Principes de Protection des Clients (Module 5) ou font faire un audit social (Module 7A).
- En toute probabilité, beaucoup d'IMF font déjà quelque chose pour gérer la performance sociale. Il n'est pas nécessaire de réinventer tous vos processus de gestion, mais plutôt de vous assurer que vous êtes aussi rigoureux sur la réalisation de vos missions que sur vos succès financiers.
- Une grande part de la GPS consiste tout simplement en une bonne pratique commerciale. Prendre soin des clients et des employés n'a pas seulement des conséquences sociales significatives, mais peut aussi avoir des effets visibles sur le bilan financier. Par exemple, la satisfaction des clients et du personnel est directement liée à une forte rétention des clients et du personnel et se répercute donc directement sur les profits.

### Ressources complémentaires : informations et assistance

- [Groupe de Travail de Performance Sociale](#) (SPTF), [info@sptf.info](mailto:info@sptf.info)
  - [Déclaration de principes du Groupe de Travail de Performance Sociale](#)
  - [Boîte à outils interactive des IMF en performance sociale](#)
  - [Introduction à la Performance Sociale](#) ([espagnol](#) et [français](#) – [Autres formations en ligne](#) - disponibles à certaines dates ou à la demande)
  - Ressources Internet pour la Performance Sociale ([Site Internet](#), [Document distribué](#))
- [Imp-Act Consortium](#), Katherine Knotts, [katherine@imp-act.org](mailto:katherine@imp-act.org)
  - [Le Centre de Ressources de la GPS](#) (études de cas, outils et autres ressources)
  - [Réseau de GPS](#) – pour se connecter avec ses collègues, partager informations et idées.
  - [Guide des pratiques de GPS](#) ([espagnol](#), [français](#) et [arabe](#)), en particulier l'introduction et le chapitre 1 pp. 15-50.
  - [Gérer la performance sociale en microfinance-Note de pratique 9 \(espagnol\) et Politique de gestion de performance sociale au bon rapport coût/efficacité - Note 1 \(espagnol\)](#)
  - [Supports de formation de GPS](#) et [Directives de GPS \(Espagnol et Russe\)](#)
- Le label d'Excellence ["De nouvelles voies pour sortir de la pauvreté," Chapitre 1. Label d'excellence](#)
- Microfinance Centre, [Documents - performance sociale](#)

## MODULE 2. Définir la Mission en termes d'Objectifs Sociaux<sup>7</sup>

### Résumé des concepts généraux

Les IMF ont tendance à tenir leur mission sociale pour acquise. La mission a rarement une influence directe sur la prise de décision et peu d'IMF sont capables de dire comment elles mettent en pratique la mission. Voici les étapes qui permettront de garantir que la mission se concrétise par des actions:

**Étape 1— Clarifier les buts sociaux:** Afin d'être "orientée sur la mission," une institution doit clarifier les objectifs sociaux associés à sa mission. Ce derniers décrivent les réalisations dans les grandes lignes, reflètent les besoins des clients, et répondent aux principaux problèmes sociaux qui affectent les clients. Les objectifs mentionnent généralement:

- Le groupe ciblé (qui/approche)
- Les services qui répondent aux besoins de ce groupe (comment/méthodologie)
- Les changements dans la vie des clients (quoi/changement)

### Exemple de mission et buts intégrés:

- Mission: Fournir aux pauvres en zone rurale (1) les outils dont ils ont besoin (2) pour s'extraire de la pauvreté (3).
- Buts:
  - (1) Cibler les pauvres qui vivent en zone rurale
  - (2) Fournir des services financiers qui répondent aux besoins des clients
  - (3) Contribuer à améliorer le bien-être des clients

**Étape 2—Traduire les buts en objectifs:** Alors que les buts sociaux sont des déclarations d'intention générales, les objectifs de performance fournissent des mesures pour déterminer si l'institution a atteint ses buts. Les cibles relient les buts avec les opérations quotidiennes en attribuant des mesures de performance aux objectifs sociaux de l'institution.

### Points de discussion à aborder

- Voyez les objectifs sociaux comme le reflet des objectifs financiers, vus dans un miroir. Beaucoup d'IMF clairement centrées sur la Performance Sociale (PS) se servent d'un tableau de bord/fiche d'évaluation de performance, par exemple, qui présente ensemble les données financières et sociales. Elles utilisent cette fiche lors des réunions du CA/personnel.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Cet exposé est tiré de "Directives de Gestion de Performance Sociale," disponible auprès d'*Imp-Act* Consortium. Téléchargez les Directives en [Anglais](#), [Espagnol](#), ou [Russe](#).

<sup>8</sup> Reportez-vous à la section sur les "procédés" et "résultats" — résultats et retombées — dans le Cadre de PS du Module 1.

- Réunissez les personnes appropriées parmi les membres de l’institution et déroulez les activités présentées dans ce module : divisez la mission en buts, puis fixez des objectifs de performance réalistes et mesurables.
- Envisagez d’utiliser l’un des outils d’audit social dans le Module 7A pour aider à établir les priorités parmi les points de progression afin d’établir des buts et des objectifs clés, ou de recourir à l’une des agences de notation sociale présentées dans le Module 7B.
- Ne vous arrêtez pas après avoir développé les objectifs. Concevez des activités, désignez les personnes responsables et les échéances pour les activités qui permettront à l’institution de réussir ses objectifs. Établissez une périodicité de rapports pour chaque objectif (ex. mensuelle, trimestrielle ou annuelle), et déterminez à quelle fréquence les objectifs seront évalués.

### Exemples

*Mission:* Fournir (1) aux pauvres en zone rurale (2) les outils dont ils ont besoin (3) pour sortir de la pauvreté.

Mission	Buts	Objectifs
Fournir aux pauvres en zone rurale...	Cibler les pauvres qui vivent en zone rurale.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 75% des clients vivent en zone rurale.</li><li>• 70% de l’échantillon de clients ont un sol en terre battue, à leur entrée dans le programme (indicateur de pauvreté).</li></ul>
...les outils dont ils ont besoin...	Fournir des services financiers qui répondent aux besoins des clients.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atteindre plus de 70%/an de rétention des clients</li><li>• Mener des enquêtes de satisfaction des clients sur un échantillon de 5% des clients dans 7 filiales pendant le premier trimestre.</li></ul>
...pour sortir de la pauvreté.	Contribuer à améliorer le bien-être des clients.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pour un échantillon de 25% des clients, le montant de l’épargne augmente de 20% sur 12 mois.</li><li>• 50% de l’échantillon de clients construisent un sol en ciment dans les deux ans après leur entrée dans le programme.</li></ul>

### Exemples institutionnels

Les objectifs sociaux organisationnels peuvent aussi servir à établir des objectifs de performance pour le personnel et les filiales.

- “Prizma en Bosnie utilise une combinaison de procédés incitatifs individuels et collectifs, qui comportent la portée de l’approche, la qualité de service, et la santé financière globale de l’IMF. Les agents de prêt sont récompensés chaque mois sur la performance

de quelques indicateurs sélectionnés, y compris la charge de clientèle, le taux de départ, le portefeuille à risque, les prêts versés, et la portée de l'approche."<sup>9</sup>

- “La banque Grameen utilise un système d'étoiles pour distinguer les membres du personnel qui dépassent les critères de référence de performance. Trois étoiles sur cinq concernent la performance financière et deux la performance sociale.”<sup>10</sup> “Une étoile verte est attribuée pour 100% de remboursement, une bleue quand les objectifs de profits sont réalisés, une violette pour l'autofinancement, une marron si tous les enfants du membre sont inscrits à l'école et une rouge quand tous les membres sont sortis de la pauvreté.”<sup>11</sup>

#### **Pourquoi est-il important de définir la mission en termes d'objectifs sociaux?**

- Des objectifs sociaux concrets et mesurables rehaussent le statut de la mission. L'organisation devrait suivre régulièrement et avec soin les objectifs sociaux (selon les cas, sur un rythme hebdomadaire, mensuel, trimestriel ou annuel), exactement comme les objectifs de performance financière.
- Le suivi des progrès en direction des objectifs sociaux aide l'organisation à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles renseignées, au jour le jour (ex. si les départs de clients sont élevés en zone urbaine, menez des actions correctives).
- Les objectifs sont un bon moyen d'expliquer la mission sociale en termes simples et concrets que le personnel et la communauté au sens large peuvent comprendre. Pour le personnel de terrain particulièrement, les objectifs permettent de comprendre exactement de quelle manière leur travail quotidien affecte la mission globale.
- Enfin, de nombreux bailleurs/investisseurs souhaitent recevoir des rapports de performance sociale. En établissant ses propres objectifs sociaux, une IMF peut définir de façon proactive les points importants, au lieu de laisser une personne extérieure décider.

#### **Qui devrait être impliqué?**

Cette section devrait principalement concerner les cadres de direction, surtout les Présidents du CA et les Directeurs Généraux et les membres du CA. Ils en auront besoin avant de commencer la planification stratégique, ainsi que lors de points de contrôle périodiques. Cependant, il sera essentiel de véhiculer ces concepts de façon adéquate à tout le personnel et les parties prenantes. (Si l'IMF fonctionne avec une planification ascendante, l'ensemble des employés devraient être formés/informés dès le départ.)

---

<sup>9</sup> Campion, Linder, et Knotts, [Putting the 'Social' into Performance Management: A pratique-based guide for microfinance](#); IDS, Octobre 2008, p. 128.

<sup>10</sup> *ibid*, p. 129.

<sup>11</sup> H. I. Latifee, [The Experience of Grameen Bank](#), The Grameen Trust, 2008.

### Quand devrait-on s’impliquer?

Ce processus est prévu pour s’intégrer parfaitement dans la planification stratégique/commerciale annuelle, plutôt que de fonctionner comme un exercice isolé.

### Conseils pour les questions et préoccupations courantes

- Une IMF en activité depuis plus de 5 ans devrait procéder au passage en revue de sa mission, si cela n’a pas déjà été fait. Cela permettra de vérifier que la mission reflète les priorités et opérations actuelles (avant de passer aux buts et objectifs).
- Définir un nombre gérable d’objectifs. Ces objectifs vont s’ajouter à d’autres objectifs financiers et opérationnels. Prévoyez un maximum de 10 objectifs de performance sociale par an, selon vos possibilités. Pour définir les priorités, posez cette question: “Comment assurerons-nous répondre aux besoins des clients?” Voici quelques critères possibles pour choisir et hiérarchiser les objectifs:<sup>12</sup>
  - Niveau d’importance par rapport à la réalisation de la mission de l’IMF (ou étendue des risques pour la mission)
  - Probabilité de retombées positives en lien avec la mission et les objectifs
  - Temps et ressources (humaines et financières) requises
  - Niveau de complexité
- Assurez-vous que les objectifs soient “S.M.A.R.T.”: Spécifiques, Mesurables, orientés-Action, Réalistes, dans le Temps (ex. “Etendre la couverture à 15 villages ruraux d’ici fin 2012.”<sup>13</sup> ou “Augmenter le nombre de femmes dans le portefeuille de 20% dans les 18 prochains mois.”).
- Impliquez le personnel à différents niveaux du processus de création des objectifs. Cela peut contribuer à donner de l’élan à la compréhension de la PS et motiver les employés à participer.

### FAQ<sup>14</sup>

- *Q: Pourquoi est-ce que cela ne suffit pas de suivre le nombre de clients et la taille moyenne des prêts?*  
*R: Si vous choisissez de ne pas suivre la performance sur la mission première, alors vous faites des suppositions sur la façon dont vos clients expérimentent vos produits et leur niveau de succès. Les suppositions ne vous sont d’aucune aide pour une gestion de performance solide. Rapporter le nombre de clients ne révèle pas si oui ou non vous atteignez vos objectifs clients.*

---

<sup>12</sup> Ibid, p. 40.

<sup>13</sup> Ibid, p. 63.

<sup>14</sup> Consultez également le site de la FAQ SPTF: <http://www.sptf.info/what-is-social-performance/faqs>.

➤ Q: *Si nous n'avons jamais eu d'objectifs sociaux auparavant, comment pouvons-nous savoir quels résultats seraient réalistes ?*

R: Faites une estimation éclairée et ajustez vos objectifs par la suite. Quand vous aurez suivi les progrès en direction de vos objectifs depuis un moment (environ 6 mois en général), vous pourrez décider si votre objectif originel était réaliste ou pas. S'il n'était pas réaliste, vous pourriez l'ajuster pour qu'il soit plus réalisable, ou garder l'objectif et faire des changements opérationnels qui vous permettront d'atteindre cet objectif ambitieux.

➤ Q: *Les objectifs sociaux devraient-ils faire partie du système d'évaluation/incitation de mon personnel?*

A: Oui. Il est important que le personnel comprenne les objectifs sociaux de l'institution et soient incités à les réaliser (tout comme ils sont incités à atteindre les objectifs financiers). Voici quelques exemples d'objectifs sociaux liés à l'évaluation/incitation du personnel: portefeuille à risque, nombre de clients formés, présence des clients aux réunions, inscription de clients issus du groupe ciblé (ex. femmes rurales), changements dans les échelles de pauvreté, retours des clients, et précisions des données sociales recueillies.

#### **Ressources complémentaires : informations et assistance**

- [Imp-Act Consortium](#), Katherine Knotts, [katherine@imp-act.org](mailto:katherine@imp-act.org)
- [Gestion de Performance Sociale \(GPS\) Guide de Pratiques](#), pp. 19-20 et pp. 53-69 et ressources pp. 180-181.
  - [Supports de Formation de GPS](#)
  - Centre de Ressource de GPS – [Mettre en pratique la mission](#) et [Suivre les Objectifs Sociaux](#)
- Microfinance Centre, [Aperçu de la Boîte à Outils de Gestion Stratégique](#). La boîte à outils complète est disponible sur demande.

## MODULE 3. Choisir et Utiliser les Indicateurs Sociaux

### Résumé des concepts généraux

Après avoir établi ses buts et objectifs sociaux, l'institution devrait recueillir des données sociales afin de 1) mesurer les progrès en direction de ses objectifs, et 2) faire des rapports aux parties prenantes internes et externes. Pour recueillir ces données sociales, l'institution devra choisir et utiliser des indicateurs sociaux. À terme, les indicateurs devraient aider l'institution à prendre d'importantes décisions opérationnelles.

### Étape 1: Choisissez des indicateurs qui correspondent à vos buts et objectifs sociaux

- Pour chaque objectif (voir Module 2), choisissez un ou plusieurs indicateurs pour mesurer les progrès en direction de cet objectif.
- Demandez-vous: *quelles données devons-nous recueillir pour savoir si nous avons atteint l'objectif?*

### Étape 2: Choisissez des indicateurs qui vont aider à la prise de décision

- Ne recueillez pas d'informations à moins qu'elles soient utiles pour aider l'institution à prendre de meilleures décisions.
- Pour savoir quelles données seront utiles, demandez-vous:
  - *Qui a besoin de l'information?* Considérez les membres du CA, les cadres exécutifs, les directeurs de filiales, et d'autres qui ont des besoins d'informations permanents.
  - *Quelles décisions doivent-ils prendre?* Considérez les décisions à propos des produits et services, du service client, de l'approche et de la formation du personnel ; toutes les décisions qui vont à terme affecter les clients.
- Demandez aux gestionnaires: *Si vous pouviez avoir n'importe quelles informations sur les clients, que voudriez-vous savoir?* Leurs réponses aideront à déterminer les besoins en données sociales de l'institution.

### Exemples d'indicateurs qui reprennent les deux critères ci-dessus

Objectif social annoncé	Indicateurs sociaux choisis	Utilité des données dans la prise de décision
Augmenter le taux de rétention des clients de 10% sur les 3 prochains trimestres.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taux global de rétention des clients.</li><li>• Taux de rétention des clients, par filiale.</li><li>• Taux de rétention des clients, par cycle de prêt (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, etc.).</li><li>• Raisons de la perte des clients (données récoltées dans des enquêtes de sortie de clients)</li></ul>	L'institution peut déterminer QUI quitte le programme (ex. clients des filiales urbaines, clients au début des cycles de prêts), et POURQUOI ils partent. Cela aidera à décider comment fidéliser les clients (ex. prêts plus importants pour les clients urbains, meilleure formation pour les nouveaux clients).

**Etape 3: Décidez les modalités des collectes de données ainsi que la fréquence**

- Premièrement, regardez les sources de données existantes : envisagez les demandes de prêts, les études externes, les évaluations clients, les vérifications d'utilisation de prêts, etc. Ces sources seront pratiquement sans frais.
- Ensuite, déterminez qui collectera les informations. Ils devront être qualifiés pour pratiquer des entretiens avec les clients et enregistrer les informations correctement. Utilisez des méthodes rentables (ex. Agents de prêt pendant leur visite) mais assurez-vous aussi de la qualité des données.
  - Demandez-vous: *Cette personne peut-elle recueillir des données de façon neutre?* "A-t-elle les compétences pour les enregistrer et les stocker?"
  - Essayez d'inscrire la collecte de données et les procédés d'enregistrement dans les opérations normales, mais fournissez des formations supplémentaires sur la manière de le faire (ne présumez pas que le personnel sache déjà le faire).
- Déterminez à quelle fréquence l'institution a besoins des données. Cela dépendra du type de données qui seront collectées. Par exemple, le taux de rétention des clients devrait être calculé au moins une fois par trimestre, alors que les changements dans le statut de la pauvreté peuvent être analysés annuellement ou bi-annuellement. Trouvez un compromis entre le coût et la possibilité d'avoir les chiffres les plus récents possibles.

**Etape 4: Décidez où l'information sera stockée, comment elle sera analysée, et comment elle sera transmise aux décideurs.**

- Déterminez les capacités du système d'information et de gestion (SIG) pour le stockage des indicateurs sociaux choisis.
- Si le SIG ne peut pas stocker facilement toutes les données recueillies, choisissez l'une des options suivantes:
  - Travaillez avec le fournisseur de logiciel pour augmenter la capacité du SIG.
  - Stockez les données sociales dans une base de données séparée (ce n'est pas une solution idéale, mais cela peut convenir temporairement).
  - Si le SIG peut stocker les informations, mais qu'elles ne peuvent pas être extraites facilement, analysez juste un échantillon de données, en attendant qu'une analyse plus approfondie soit possible.
- Déterminez les types de rapports qui sont nécessaires et qui en a besoin. Les besoins en informations peuvent varier, mais essayez de limiter le nombre de rapports différents. Par exemple, si un investisseur exige un certain rapport, utilisez une partie ou l'ensemble des mêmes données pour vos rapports aux membres du CA.
- Prévoyez des rapports aux formats suivants, ainsi que les moments où ils seront utiles:
  - Un tableau de bord d'indicateurs, qui montre les tendances dans le temps
  - Un rapport d'étape narratif
  - L'analyse d'un problème spécifique (ex. Un rapport sur le nombre de sortie de clients, avec les résultats des enquêtes de sortie des clients)
  - Les résultats des enquêtes internes (ex. résultats d'une étude de satisfaction du personnel)
  - Un rapport trimestriel, semestriel ou annuel de tous les indicateurs sociaux recueillis



### Points de discussion à aborder

Pensez à utiliser un document similaire au tableau ci-dessous, pour aider l'institution à choisir les indicateurs sociaux les plus utiles et pertinents:

Données / indicateur suggéré	Partie(s) prenante(s) qui demandent les données	Pourquoi en ont-elles besoin ? (but)	Coût de la collecte?	Utilité dans la prise de décision?	Où trouver les informations?	A quelle fréquence seront-elles recueillies?
Type de l'entreprise du client	Comités de prêt, département de Développement des Produits	Prendre des décisions de prêts appropriées, s'assurer que les produits de prêt répondent aux besoins de l'entreprise	Pas trop élevé, peut se faire pendant la visite normale	Très utile	Ajoutez-les aux formulaires de demandes de prêts et d'utilisation de prêts existants	Pendant le premier prêt, et pendant les vérifications d'utilisation de prêts (un prêt sur deux)

### Qui devrait être impliqué?

Cette section devrait d'abord concerner la direction exécutive, puisqu'elle choisira à terme les indicateurs, le format des rapports et la fréquence à laquelle elle examinera les rapports. Cependant, il faut également impliquer le personnel qui recueille déjà les données des clients (ex. agents de prêt, audit interne) parce qu'ils connaissent le procédé de collecte des données et peuvent fournir une confrontation avec la réalité.

### Quand devrait-on s'impliquer?

Ce processus devrait avoir lieu après que l'institution a déterminé ses buts et objectifs sociaux. Une fois que les indicateurs auront été établis et utilisés pendant un certain temps (au moins un an), l'institution devra revoir la liste d'indicateurs pour s'assurer qu'ils restent pertinents et génèrent des informations utiles et concrètes.

### Conseils pour les questions et préoccupations courantes

- Une institution devrait élire un nombre raisonnable d'objectifs sociaux (voir Module 2). De même, elle devrait aussi commencer par un nombre raisonnable d'indicateurs sociaux. La précision et l'utilité des données sont bien plus importantes que la quantité. Commencez par une courte liste et ajoutez plus d'indicateurs au fur et à mesure de la mise en place de la collecte des données et des rapports.
- Il sera peut-être plus facile de partir d'une longue liste, ou "liste idéale" d'indicateurs sociaux, puis de la réduire à une liste plus courte. Pour vous aider dans cette étape, assurez-vous que chaque indicateur sur la liste courte obéisse à ces critères:
  - *Pertinence*: en lien direct avec les objectifs sociaux de l'institution et utile à la gestion
  - *Facilité d'utilisation*: assez facile à recueillir et à analyser (restez simples)

- *Fiabilité*: Mesure effectivement ce qu'il est censé mesurer ; devrait essayer de mesurer les changements qui peuvent être attribués à l'IMF, plutôt qu'à des facteurs externes (bien que cela soit difficile à déterminer).
- *Sensibilité*: Suivre les petits changements dans la vie des clients.
- *Rentabilité*: Collecté pendant le cours normal du travail.
- *Ethique*: ne dérange pas les clients et ne viole pas la confidentialité des données des clients.

#### FAQ

- Q. Quels sont les indicateurs de performance sociale les plus courants?
- A. Les indicateurs notes ci-dessous sont fréquemment utilisés par les IMF.

#### Indicateurs du bien-être ménager

- Revenu du ménage (niveau et sources)
- Patrimoine du ménage
- Schémas de dépenses qui reflètent l'amélioration de la qualité de vie. Par exemple:
  - Améliorations du logement (nouveau toit, installation de toilettes)
  - Augmentation des dépenses de nourriture/ Fréquence de consommation de certains aliments
  - Améliorations des conditions de couchage
  - Augmentation des dépenses de santé
  - Augmentation des dépenses d'éducation/ Nombre d'enfants à l'école
- Variations saisonnières dans les dépenses alimentaires par habitant
- Schémas d'emprunt, d'épargne et de prêts
- Utilisation de services non-financiers
- Différence entre le niveau de pauvreté des ménages et le seuil national de pauvreté

#### Indicateurs fortement liés à la performance financière

- Nombre d'emprunteurs \_\_\_\_\_ (complétez: femmes, jeunes, ruraux, indigènes, malades du VIH/SIDA- selon vos objectifs sociaux)
- Rétention/perte des clients
- Rotation du personnel
- Historique des remboursements
- Satisfaction des clients (à travers entretiens, groupes de discussion, enquêtes de sortie)
- Souscription à des programmes d'assurance/ compensations versées
- Présence des clients aux réunions

#### Indicateurs liés à un programme en particulier

- Changement dans les attitudes et les pratiques (santé, autonomisation des femmes, hygiène, etc.)
- Utilisation de produits (épargne, assurance, paiements, services non-financiers, etc.)

#### Indicateurs liés à la satisfaction des clients

- Opinions des clients sur des programmes, produits et services spécifiques
- Rétention/perte des clients
- Durée du maintien dans le programme

- *Q. Combien d'indicateurs faut-il pour mon institution?*
- A. Cela dépend des raisons pour lesquelles vous en avez besoin (rapports internes, externes) et de combien de temps ou d'argent vous disposez. Recueillez suffisamment de données pour comprendre l'expérience du client, et pour faire vos rapports aux gestionnaires et aux parties externes.
  
- *Q: Les membres de notre personnel sont débordés par les rapports. Pourquoi devons-nous suivre des données supplémentaires?*
- A: Cela ne sera peut-être pas nécessaire. Examinez vos formulaires de demandes, les points de données dans votre système d'information et de gestion (SIG) et les rapports périodiques. Peut-être collectez-vous déjà des informations, telles que le genre, l'âge, l'occupation ou type d'activité et des données géographiques. Ces éléments vous aideront à suivre les objectifs sociaux. Envisagez une politique de "l'un chasse l'autre": si un nouvel indicateur est suivi, un indicateur qui était suivi auparavant, mais plus utilisé, sera éliminé.
  
- *Q: Devons-nous utiliser des indicateurs développés par le secteur ou pouvons-nous utiliser nos propres indicateurs?*
- A. Nous détaillerons ce point dans le Module 4. Pour faire court, les indicateurs sociaux standard tels que ceux qui sont présents dans la collecte de données MIX<sup>15</sup> permettent aux institutions de par le monde de rapporter leur performance d'une manière standard (et d'une manière exigée par les investisseurs sociaux). Mais vous êtes libres de collecter des données sociales qui ne sont pas incluses dans le rapport de MIX.
  
- *Et si un investisseur ou bailleur veut que je collecte certains indicateurs?*
- A. Si vous n'êtes pas d'accord sur le fait que l'indicateur soit au centre de votre mission, envisagez de collecter les données sur une base d'échantillons (en choisissant quelques clients représentatifs, plutôt que de collecter les données sur tous vos clients). Si vous pensez que les indicateurs peuvent être importants, discutez-en avec le bailleur. Comprenez pourquoi ils veulent ces informations et discutez de ce que vous collectez déjà. Le bailleur vous convaincra peut-être de la raison pour laquelle l'information est importante et réciproquement, vous serez peut-être en mesure de négocier des indicateurs modifiés.
  
- *Q. Comment puis-je m'assurer de la bonne collecte des données?*

---

<sup>15</sup> MIX collecte des données de performance sociale grâce à deux formulaires, le [formulaire de soumission de données](#) et le [formulaire d'éditeur de profil](#). Ce dernier est la version hors-ligne de l'éditeur de profil.

- A. Ceci exige une formation adéquate des employés qui mènent les entretiens, des superviseurs et du personnel de saisie des données; le suivi de la collecte des données; les vérifications de la validité des données; les vérifications croisées avec les indicateurs de sources différentes; et d'autres formes de contrôle qualité. La collecte de données est aussi plus fiable quand les clients et les collecteurs de données comprennent pourquoi les informations sont collectées et comment elles seront utilisées.

#### Ressources complémentaires : informations et assistance

- Centre de Ressources de GPS
  - [Suivre les Objectifs Sociaux](#)
  - [Ajouter de nouveaux indicateurs](#)
  - [Choisir et utiliser les indicateurs pour une GPS efficace–Note de Pratique 5 \(Espagnol\)](#)
  - [Suivre la performance des clients: les systèmes de suivi de gestion de performance sociale–Note de Pratique 7 \(Espagnol\)](#)
- [Gestion de Performance Sociale \(GPS\) Guide de Pratiques](#), pp. 100-116
  - Différentes méthodes de collecte des données clients: pour et contre, pp. 106
  - Où trouver des informations sur vos objectifs sociaux, pp. 112

## MODULE 4. Indicateurs et publication des résultats de performance sociale

### Résumé des concepts généraux

MIX Market intègre désormais les données de performance sociale à plate forme en ligne, ce qui rend les données de performance sociale plus accessibles aux utilisateurs de MIX Market et augmente la visibilité des pratiques de performance sociale des IMF et permet plus facilement aux utilisateurs d'analyser les performances sociale et financière de l'institution. Toutes les informations sur la performance sociale apparaissent maintenant directement à côté des informations financières des IMF sur leur page de profil.

#### ➤ *Indicateurs Sociaux MIX/SPTF mis à jour*

MIX/SPTF possède 11 catégories d'indicateurs de performance sociale:

- *Mission et objectifs sociaux*: l'engagement annoncé des IMF envers leur mission sociale, leur objectif en termes de marché et leurs objectifs de développement.
- *Gouvernance*: les membres du bureau de Direction ont-ils été formés à la gestion de performance sociale? Existe-t-il un comité de direction officiel qui suit la performance sociale?
- *Gamme des produits et services*: produits et services financiers et non-financiers proposés.

- *Approche des clients par les méthodologies de prêt*: Typologie des méthodologies de prêt proposées.
  - *Rétention des clients*: Taux de rétention des clients.
  - *Responsabilité sociale envers les clients*: les sept principes de protection des clients de Smart Campaign<sup>16</sup> appliqués par l'IMF: 1) Développement des produits et distribution appropriée; 2) Prévention du surendettement; 3) Transparence; 4) Tarification responsable; 5) Traitement respectueux et équitable des clients; Confidentialité des données des clients, et 6) Mécanismes de résolution des plaintes<sup>17</sup>
  - *La transparence des coûts des services aux clients*: La façon dont l'institution déclare le taux d'intérêt.
  - *Ressources humaines et incitations au personnel*: Mesures concernant la responsabilité sociale envers le personnel, telles que la politique de ressources humaines en place, la composition du CA et du personnel, le taux de rotation du personnel et incitations au personnel liées aux objectifs de performance sociale.
  - *Création d'emplois et entreprises financées*: Nombre d'entreprises financées par l'IMF et opportunités de *Création d'emplois générées*.
  - *Responsabilité sociale envers l'environnement*: L'IMF a-t-elle des mesures et initiatives en place pour limiter l'impact environnemental des entreprises financées.
  - *Approche de la pauvreté*: niveaux de pauvreté des clients à leur arrivée et sortie de la pauvreté au fil du temps.
- *Processus pour le Rapport des Données à MIX et Usage*
- En 2011, MIX a publié un ensemble d'indicateurs de performance sociale remis à jour.
  - MIX collecte des données de performance sociale grâce à un outil de collecte qui combine les données de performance sociale et financière et a une plateforme en ligne.
  - Les données de PS sont maintenant intégrées dans la collecte générale de données MIX.
  - Les données de profil (procédé) sont intemporelles (ex. déclaration de mission, gouvernance, protection des consommateurs, etc.) et rapportées par les IMF grâce à l'éditeur de profil internet de MIX.
  - Les données de résultat sont temporelles (ex. nombre de femmes qui empruntent, emplois créés, entreprises financées, etc.) et sont collectées grâce à l'outil MIX de collecte de données, qui comprend des renseignements de performance à la fois sociale et financière.

---

<sup>17</sup> Cette liste reflète les principes de protection des clients (PPC) mis à jour en Juillet 2011. Les indicateurs actuellement recueillis par MIX n'intègrent pas encore le 7<sup>ème</sup> principe de protection des clients (en octobre 2012).

- Les IMF qui les suivent reçoivent un questionnaire en ligne séparé avec lequel elles rapportent les données de pauvreté.
- Les IMF qui ne peuvent pas directement publier leurs données sur Internet peuvent tout de même le faire en téléchargeant un formulaire de publication des résultats hors-ligne qu'elles enverront à MIX.

➤ *Ressources:*

- *Outils d'analyse sur MIX Market:* Rapports régionaux contenant des informations de PS et une *analyse* globale de la PS du secteur (données collectées toute l'année).
- *Outils sur MIX Market:* Des données de performance sociale sur les IMF sont désormais disponibles sur le site Internet de MIX sous la page de chaque IMF. Les utilisateurs peuvent se servir des données sur les résultats pour comparer les données de performance sociale des IMF de différents pays, régions, formes juridiques et autres et se créer des rapports de performance sociale sur mesure.
- *Partenariats:* MIX travaille avec des partenaires, comme les réseaux régionaux et locaux ou bien les investisseurs, pour améliorer la qualité des données de performance sociale grâce à de meilleures procédures d'audit, l'harmonisation des rapports et des formations pour garantir la qualité.
- *Validation des données:* MIX a établi une nouvelle méthodologie<sup>18</sup> de validation pour examiner les données de performance sociale reçues. Elle exige des IMF qu'elles subissent une notation sociale, un audit social ou une série de documents internes qui peuvent prouver l'existence d'un indicateur. Les indicateurs collectés par MIX sont compatibles avec l'outil SPI de CERISE. Par conséquent les IMF qui utilisent l'outil CERISE sont dispensées de remplir le formulaire de profil de PS de MIX, puisque leurs données sont automatiquement publiées sur le site de MIX, avec accord de l'IMF pour divulguer les données.

**Points de discussion à aborder**

- Les indicateurs de collecte de données MIX sont les plus pertinents du secteur. Il est très important que les IMF dans le monde pratiquent une publication standardisée des résultats, mais les institutions devraient également chercher des manières d'obtenir des informations supplémentaires qui pourront les aider à identifier les besoins spécifiques de leurs clients. Par exemple, les IMF centrées sur les femmes devraient envisager de suivre des indicateurs supplémentaires qui incluraient une meilleure intégration des questions de genre, tels que les indicateurs proposés par le [Groupe de Travail SPTF sur le Genre](#).

---

<sup>18</sup> Méthodologie de validation de données en 2011: <http://www.themix.org/social-performance/data-quality/validation>. MIX revoit actuellement cette méthodologie afin de valider les données des IMF collectées en 2012.

En outre, de nouveaux indicateurs seront testés grâce à une enquête pour les IMF. Ces indicateurs tests captent des points de données particulièrement pertinents pour la protection des consommateurs et les ressources humaines (ex. taux d'intérêt et échelle des salaires et des compensations du DG). MIX suit également de très près le travail sur les Standards Universels de GPS du SPTF (Module 8), ce qui pourrait aussi entraîner des modifications dans les indicateurs de performance sociale.

- La plupart des données sont auto-rapportées par IMF mais MIX a établi une méthodologie de validation et travaille avec des organisations ressources afin d'aider à vérifier la qualité des données.
- [Formulaire de Mise à jour de Profil](#) (Formulaire qui combine la soumission de données organisationnelles et un indicateur social – pour les indicateurs sociaux de « procédés » qui ne changent pas fréquemment). Remplissez ce formulaire seulement s'il y a un changement dans les informations. Les informations de votre profil peuvent être mises à jour facilement en utilisant votre mot de passe MIX pour accéder à la page d'éditeur de profil.
- Le [Formulaire de Soumission de Données MIX](#) est la page de soumission de données financières, opérationnelles, et d'indicateurs sociaux. Les indicateurs de "résultats" sociaux sont renseignés sur cette page (mise à jour annuelle).

#### **Exemple d'indicateur de PS de MIX pour un rapport de performance d'IMF<sup>19</sup>**

##### **Etape 1 – Choisir des critères de Performance Sociale pour le rapport de performance d'une IMF**

---

<sup>19</sup> Exemple téléchargé, modifié et formaté à partir de <http://www.mixmarket.org/profiles-reports>. Merci de noter que les indicateurs sociaux et les présentations/formats ont changé depuis cette capture.

The screenshot shows the 'MFI Report' interface for GFSPL (Grameen Financial Services Pvt Ltd). The 'Report Type' section has several options: Indicators, Products and Clients, Balance Sheet, Income Statement, Portfolio Report, and Social Performance. The 'Social Performance' option is selected and circled in red. Other sections include 'Report Period' (Date range: Dates After, Start Year: 2009) and 'Compare to Benchmarks' (Add MFIs, Add Countries, Add Regions, Add Peers, Select: Non-adjusted). A 'Create Report' button is at the bottom right.

## Etape 2 – Résultat des données de performance sociale dans un rapport de performance d'IMF

Fiscal Year	2009
Period	Annual
As of date	3/31/2010
<b>Governance</b>	
Number of board members	7
Number of female board members	2
<b>Social responsibility to clients</b>	
Client retention rate	92%
<b>Social responsibility to staff</b>	
Percentage of permanent staff	98%
Number of managers	48
Number of loan officers	614
Number of managers who are women	21
Percentage of managers who are women	44%
Number of loan officers who are women	25
Percentage of loan officers who are women	4%
Staff turnover rate	7%
<b>Outreach by non-financial services</b>	
Number of clients participating in enterprise training	1,500
Percentage of clients participating in enterprise training	0
Number of clients participating in education courses	750
Percentage of clients participating in education courses	0
Number of clients participating in women's empowerment training	10,000
Percentage of clients participating in women's empowerment training	2%
<b>Enterprise support</b>	
Number of enterprises financed	N/A
Number of start-up enterprises financed	N/A
Percentage of enterprises financed that are start-ups	N/A
<b>Employment creation</b>	
Number of formal jobs created	N/A
Sample used for enterprise and employment data	N/A
<b>Poverty outreach</b>	
Percentage of entering clients below the US \$2 poverty line at end of reporting year	77%
Percentage of entering clients in the bottom 50% of the US \$2 poverty line at end of reporting year	22%
Sampling methodology	Data gathered is for 148,573 clients.
Poverty tool used	PPI
Clients above the US \$2 poverty line after 3 years or more	N/A
Percentage of clients that have been in the program for over 3 years who are above the US \$2 poverty line and who were below this poverty line when they joined the institution	N/A
Sampling methodology	Three types of collection: 1. time of new members joining 2. time of loan renewal 3. At time of drop out
Poverty tool used	PPI

### Pourquoi est-ce important de transmettre ses données à MIX Market?

Il est important de mesurer, suivre et rapporter les données sur la performance sociale car:

- Cela encourage un recentrage vers la réalisation d'objectifs sociaux et financiers.
- Cela montre la transparence aux bailleurs, investisseurs et autres parties prenantes externe.
- Cela clarifie les points forts et points faibles actuels (sociaux, opérationnels, et stratégiques).
- Cela permet à une IMF de suivre sa performance dans le temps et d'identifier les tendances.



### Qui devrait être impliqué?

- L'équipe des cadres de direction devrait être particulièrement impliquée dans la définition des données sélectionnées, la collecte, et les procédures de maintenance des indicateurs MIX (et de tous les autres indicateurs de performance sociale). Le département Informatique devrait travailler avec d'autres départements, tels que les Operations, les Ressources Humaines et les Etudes de Marché, pour concevoir les indicateurs de performance sociale et les formats des rapports. Le CA devrait aussi être fortement impliqué dans le choix des indicateurs prioritaires et la relecture des rapports.
- Pour s'assurer de l'adhésion, l'IMF peut préférer commencer par mesurer la performance du personnel de terrain basée sur des indicateurs sociaux, en plus d'indicateurs financiers et opérationnels. Ces indicateurs peuvent servir aux rapports de performance de filiales, aux programmes d'incitation du personnel, et au rapport annuel. Choisissez et placez en priorité les indicateurs sociaux qui peuvent servir à évaluer le personnel et assurez-vous que les objectifs soient clairement énoncés.

### Quand devrait-on s'impliquer?

- La transparence est importante pour tous les IMF, peu importe leur expérience de la Gestion de Performance Sociale (GPS). Rapporter la performance sociale à MIX devrait être une priorité institutionnelle. MIX a pris des mesures significatives pour s'assurer que la collecte des données de performance sociale s'intègre dans le même processus annuel que la collecte de données financières et opérationnelles. Normalement, vous remplirez les indicateurs de "résultats" une fois par an et mettrez à jour les indicateurs de "procédés" quand ce sera nécessaire. La collecte de données a lieu du 1<sup>er</sup> au 3<sup>ème</sup> trimestre de chaque année civile.
- Après la soumission, vous pourrez comparer vos résultats de performance sociale à ceux de vos pairs (selon la taille, l'âge, la géographie, etc.) à n'importe quel moment, pour vos besoins de planification ou pour rapporter aux bailleurs. Vos données annuelles mises à jour et les rapports associés seront disponibles sur le site Internet de MIX dès que le processus d'examen des données sera terminé.

### Conseils pour les questions et préoccupations courantes

- Inclure des indicateurs de PS dans le processus de publication des résultats de MIX peut paraître lourd en plus de la publication des résultats financiers et opérationnels, mais la majorité des indicateurs de "procédés" sont en fait de simples questions oui/non ou des Questions à Choix Multiples (QCM) facilement vérifiables et qui ne nécessitent pas de mises à jour fréquentes. Les indicateurs de "résultats" récents sont soit des données que vous collectez certainement déjà, soit des données qui ne sont pas pertinentes pour votre programme et qui peuvent être ignorées.
- Essayez désormais d'inclure les champs nécessaires de "résultats" sociaux dans vos documents d'entrée (formulaire de demandes, etc.) et votre système d'information, au lieu de recueillir les données manuellement à la fin de la période de création de rapports.

## FAQ<sup>20</sup>

➤ *Q: Dois-je renseigner des données de performance sociale même si je souhaite seulement renseigner des données financières?*

A: Ce n'est pas obligatoire, mais vos données seront incomplètes sur MIX Market et à terme cela aura un effet négatif sur les systèmes de score de transparence « diamants » de MIX. Certains bailleurs commencent déjà à exiger la soumission de ces données. Notez également que la publication des indicateurs sociaux est tellement intégrée à la collecte d'indicateurs financiers et opérationnels que la publication d'indicateurs sociaux ne demande pas beaucoup d'efforts supplémentaires.

➤ *Q: Les questions fermées (oui/non) sont-elles utiles pour comparer la performance sociale entre les IMF?*

➤ A: Les réponses aux *questions fermées (oui/non)* sont utiles quand elles s'accompagnent de la documentation appropriée. Quand une IMF rapporte ses mesures à MIX, elle est invitée à faire partager tous documents complémentaires liés à ces mesures. Ces documents, avec les notations sociales et les certifications, permettent aux utilisateurs de MIX Market d'acquérir une meilleure compréhension du travail accompli par l'IMF. Pour améliorer la transparence et la solidité des données, il faut que les IMF partagent ces mesures en même temps que les données qu'elles rapportent à MIX.

➤ *Q: Puis-je mener ma propre évaluation de la performance sociale d'une IMF sur MIX Market?*

A: MIX Market a intégré plusieurs nouvelles caractéristiques pour faciliter ce type d'analyse. Ces caractéristiques vous aident à évaluer à la fois les progrès de l'IMF en direction de sa mission et la relation entre données financières et sociales. Sélectionnez des IMF ayant rapporté des données de performance sociale pour conduire votre analyse.

➤ *Q: Où puis-je trouver des informations sur la performance sociale sur MIX Market?*

➤ A: Consultez simplement la page de profil de l'IMF sur MIX Market. Les informations de performance sociale y sont listées directement, avec les informations de performance financières.

➤ *Q: Puis-je trouver des notations sur MIX Market?*

➤ A: MIX ne produit pas de notations, mais publie des résumés de notation en ligne soumis par les IMF. Ils se trouvent dans l'onglet « dossiers » dans les profils d'IMF, y compris les audits sociaux et notations sociales. (Voir le Module 6 pour des informations supplémentaires sur les audits sociaux et notations sociales.

➤ *Q: Dans quelle mesure les informations de MIX Market sont-elles fiables?<sup>21</sup>*

---

<sup>20</sup> Principalement tiré de <http://www.mixmarket.org/about/faqs>.

<sup>21</sup> <http://www.themix.org/social-performance/data-quality>

- A: Après avoir collecté les données de performance, les analystes de MIX en vérifient la cohérence et la régularité. En outre, MIX se sert de plus de 100 tests qualité supplémentaires sur toutes les informations collectées pour suivre les tendances inhabituelles et prévenir les analystes de MIX des imprécisions. Ceci permet la gestion en temps réel des problèmes de collecte de données, dès qu'ils apparaissent. MIX poste les informations seulement après que les données de performance aient été validées et standardisées.

#### **Ressources complémentaires : informations et assistance**

- [MIX](#), Micol Pistelli, [mpistelli@themix.org](mailto:mpistelli@themix.org)
  - [Centre de Ressources de Performance Sociale MIX](#)
  - [Rapporter la performance sociale à MIX Market: les avantages pour les institutions de microfinance](#)
  - [Indicateurs de PS 2011](#) (*Dans un but de démonstration uniquement: tous les indicateurs apparaissent au même endroit. Les données de performance sociale devraient être soumises grâce au formulaire de soumission de données et de profil mentionné plus haut.*)
  - [Etat de la Pratique en Gestion et Publication de données de Performance Sociale \(2009-2010\)](#)
  - Autres [publications MIX sur l'analyse des données de performance sociale](#)
- Groupe de Travail de Performance Sociale (SPTF)
  - [Indicateurs de PS MIX](#)
  - [Guide de Ressources et d'accompagnement pour la publication de Standards de Performance Sociale sur MIX Market](#)
- *Imp-Act* Consortium
  - [Choisir et utiliser les indicateurs pour une GPS efficace – Note de Pratique 5 \(Espagnol\)](#)
  - Centre de Ressources de GPS, [Suivre les Objectifs Sociaux](#)
- Exemples de publications de performance sociale d'IMF
  - [Rapport de Performance Sociale de Fonkoze 2010](#) (IMF en Haïti)
  - Banco FIE, [Memoria Institucional y de Responsabilidad Social 2011](#) (IMF in Bolivia)
  - Oikocredit International, [Rapport de Performance Sociale 2010: Intégrer les Objectifs Sociaux Juin 2011](#) (Investisseur Global MF aux Pays-Bas)

## MODULE 5. Protection des clients

### Résumé des concepts généraux

- [Smart Campaign](#) est un effort global, à l'échelle du secteur, d'intégration des pratiques de protection des clients au sein de la culture institutionnelle et des opérations du secteur de la microfinance.
- La Smart Campaign est l'incarnation d'une série de principes gouvernant le traitement des clients de la microfinance - les normes minimales auxquelles les clients peuvent s'attendre lorsqu'ils s'adressent à une IMF, appelées Principes de Protection des Clients (PPC). Pour chaque principe, Smart Campaign a créé des indicateurs de bonne pratique, c.à.d. des définitions de la manière dont l'institution met en pratique les principes.
- Voici les sept PPC:
  1. **Développement des produits et distribution appropriés.** Les prestataires s'assurent que les produits et canaux de distribution sont conçus pour qu'ils ne portent pas préjudice aux clients. Les produits et canaux de distribution sont conçus en tenant compte des caractéristiques des clients.
  2. **Prévention du surendettement.** Les prestataires prennent les mesures nécessaires pour s'assurer que les clients aient une capacité d'emprunt, sans risque de surendettement, durant toutes les phases du processus de crédit. De plus, les prestataires mettent en place et surveillent des systèmes internes qui soutiennent la prévention du surendettement et fournissent des efforts pour améliorer la gestion des risques de crédit du marché (comme le partage d'informations de crédit).
  3. **La transparence.** Les prestataires fourniront des renseignements à la fois clairs, suffisants et en temps opportun, d'une manière qui permet aux clients de les comprendre et de prendre une décision en toute connaissance de cause. L'accent est mis sur la nécessité d'avoir des informations transparentes sur la tarification, les conditions et les modalités des produits.
  4. **Tarification responsable.** La tarification, les conditions et les modalités seront déterminées d'une manière qui soit abordable pour les clients, tout en permettant aux institutions financières d'être viables. Les prestataires s'efforceront de fournir de réels rendements positifs sur les fonds déposés. (La transparence et la tarification responsable sont étroitement liées à l'initiative MFTransparency décrite dans le Module 5).
  5. **Traitement respectueux et équitable des clients.** Les prestataires de services financiers et leurs agents traiteront les clients de manière équitable et respectueuse. Ils ne pratiqueront aucune discrimination. Les prestataires veilleront à ce que des mesures de protection adéquates existent pour pouvoir repérer et corriger les cas de corruption ainsi que tout traitement agressif ou abusif par leurs agents et personnel, surtout pendant les phases d'octroi du prêt et de recouvrement de la dette.
  6. **Confidentialité des données des clients.** La confidentialité des données personnelles d'un client sera respectée conformément aux lois et réglementations en la matière.

Ces données ne seront utilisées qu'aux fins précisées au moment où les renseignements ont été recueillis ou dans la mesure permise par la loi, à moins qu'il n'en soit convenu autrement avec le client.

7. **Mécanismes de résolution des plaintes.** Les prestataires disposeront de mécanismes permettant d'intervenir et de réagir en temps opportun dans le cadre du règlement de plaintes et de problèmes pour leurs clients et utiliseront ces mécanismes à la fois pour régler les problèmes individuels et pour améliorer leurs produits et services.

#### Points de discussion à aborder

*Comment démarrer:* Smart Campaign a créé des ressources et des outils pour soutenir les IMF et d'autres parties prenantes grâce au procédé de généralisation de la protection des clients. Smart Campaign a baptisé ce procédé "**REAGIR**" (Répondre, Eduquer, EvAluer, ChanGer, SulvRe).

- **Répondre:** adhérer à Smart Campaign. Etudier les principes de protection des clients, la vision de la Campagne et sa raison d'être, puis adhérer au mouvement global sur [www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org)
- **Eduquer :** apprendre, former et s'auto évaluer. Formez-vous sur les indicateurs de bonnes pratiques pour chaque principe, grâce à la [Série de Formations PPC](#). Puis effectuez une auto-évaluation institutionnelle (nommée '[Questionnaire de mise en route](#)') pour diagnostiquer vos points forts et vos points faibles en protection des clients.
- **Evaluer :** demandez une évaluation externe aux [Evalueurs certifiés Smart pour mener des Evaluations Smart](#). Ce sont des évaluations externes, en profondeur, des pratiques de protection des clients d'une institution.
- **Changer:** pilotez des projets, partagez l'expérience, servez-vous des outils techniques disponibles. Dès que les points faibles seront diagnostiqués, choisissez un ou deux projets pilotes et intégrez le personnel à tous les niveaux. Pour faciliter ce processus, Smart Campaign développe en permanence des [outils](#) qui guident les institutions financières vers l'intégration complète de la protection des clients au sein de leurs systèmes et procédés (consultez la section Ressources ci-dessous).
- **Suivre:** Publiez des rapports et obtenez des certifications. Une fois que les IMF ont commencé à changer leurs pratiques de protection des clients, elles ne peuvent pas s'arrêter là. Elles doivent évaluer la qualité de l'implantation du changement et utiliser cette information pour créer une boucle de rétroaction qui renseigne les futurs changements. Les institutions peuvent suivre leurs progrès de plusieurs façons:
  - Grâce à leurs propres dispositifs internes de suivi et de publication des rapports,
  - En réévaluant leur organisation avec le "[Questionnaire de mise en route](#)" régulièrement,
  - En rapportant leur performance sociale à MIX Market, en utilisant le Rapport de Standards de Performance Sociale de MIX (Module 4).
  - A l'avenir, Smart Campaign proposera une "[certification de protection des clients](#)": cette vérification indépendante certifiera qu'une institution respecte les standards minimums de protection des clients.

### **Pourquoi la protection des clients est-elle importante?**

- La protection des clients est la fondation de la performance sociale. Avant tout changement positif dans la vie des clients, il faut l'assurance que vous ne leur portez pas préjudice.
- Le secteur de la microfinance est confronté à une sévère surveillance par rapport aux traitements inacceptables infligés aux clients. Il nous faut une réponse proactive pour l'ensemble du secteur.
- De fortes pratiques de protection des clients peuvent protéger votre institution de risques tels que les problèmes de surendettement, crises, mauvaise réputation, et comportements abusifs du personnel.
- Le secteur vit une croissance rapide et l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché. C'est pourquoi il est primordial d'avoir des standards de protection des clients pour le secteur qui s'appliquent à tous.

### **Qui devrait être impliqué?**

Tout le monde! Même si l'idée d'adopter les principes et les efforts initiaux pour les intégrer à votre IMF peuvent venir d'en haut, la clé du succès de ces principes est de transférer la compréhension et l'acceptation au niveau du terrain (et même au niveau des clients pour la prise de conscience). Rappelez-vous 'REAGIR': particulièrement 'E' pour 'Eduquez' votre personnel et 'C' pour 'Changement'. Les départements des Ressources Humaines et des Operations devraient s'impliquer largement, puisque beaucoup de principes exigent que le personnel s'y conforme. La formation du personnel est essentielle.

### **Quand devrait-on s'impliquer?**

L'adhésion à Smart Campaign se fait en une fois. Cependant, la mise en place des principes de protection des clients est un effort continu. Former le personnel sur les principes demande un engagement d'un certain temps, pour que le personnel et les membres du CA démarrent, mais ensuite, cela peut faire partie d'une nouvelle formation du personnel et des membres du CA. Après avoir conduit votre propre évaluation ou reçu les résultats de l'évaluation externe, vous devriez inclure les priorités de protection des clients dans le plan d'activités annuel avec de vrais objectifs et des conséquences en cas d'échec.

### **Conseils pour les questions et préoccupations courantes**

- Si vous, votre personnel, ou les membres du CA sont "sceptiques en performance sociale," la protection des clients est une bonne base de départ puisqu'elle forme le socle des pratiques commerciales éthiques. Lancer ses collègues dans la protection des clients peut s'avérer plus facile que d'adopter un système de performance sociale solide et peut aussi accélérer un engagement plus fort en gestion de performance sociale (GPS).
- Le "[Questionnaire de mise en route](#)" est une série de questions auxquelles on peut répondre rapidement, en fonction du niveau de conformité du personnel. Faites participer toute l'équipe d'encadrement, la Direction, et quelques employés de terrain et de niveau intermédiaire, pour remplir le questionnaire de façon anonyme et faites la moyenne des scores. Comparez le résultat moyen de votre propre auto-évaluation

institutionnelle ou prenez quelques heures pour discuter ensemble (« sit and go ») grâce à l'évaluation. Cela lancera une conversation propice à la réflexion.

- Une auto-évaluation ou une [évaluation externe](#) entraîneront plusieurs actions. Assurez-vous de fixer les priorités, ajouter des échéances, et attribuer des responsabilités dans l'accomplissement des tâches. Il n'est pas nécessaire de traiter tous les objectifs en même temps : fixer les priorités sur quelques points.
- Pour démarrer, Smart Campaign propose d'excellentes ressources, outils, études de cas, et rapports disponibles sur la section "[Outils et Ressources](#)" de son site Internet. Elles sont à votre disposition : vous pouvez les utiliser, les copier, les modifier et les adapter à votre propre IMF – inutile de réinventer la roue! Vous ne savez pas par où commencer? Cette page contient aussi des suggestions sur les actions à suivre: [Principes de Protection des Clients – Suggestions d'Actions et Ressources](#).
- Quand votre institution aura commencé à améliorer ses pratiques de protection des clients, vous pourrez envisager une vérification externe de vos pratiques, et commanditer une [certification de protection des clients](#). Smart Campaign commencera à proposer une certification grâce aux agences de notation sociale en 2013.

#### FAQ<sup>22</sup>

- *Q: Il y a tellement d'initiatives. Où se place Smart Campaign parmi les autres?*
- *A:* La protection des clients est le point de départ de toutes les autres initiatives de performance sociale. Elle ne garantit pas la réalisation d'objectifs sociaux, mais elle fournit une base solide pour réaliser des retombées sociales positives. Smart Campaign travaille aussi en lien étroit avec tous les principaux acteurs. Par exemple, la protection des clients est l'une des 11 catégories d'indicateurs sociaux dans le rapport MIX SPS. Smart Campaign travaille aussi avec MFTransparency sur des questions de tarification transparente et responsable. Les standards de protection des clients de Smart Campaign sont également inclus dans les Standards Universels de GPS du SPTF.
- *Q: Mon équipe et moi-même sommes très occupés. Pouvons-nous simplement adhérer aux principes et les adopter officiellement lors de notre prochaine réunion du CA?*
- *A:* Oui, vous pouvez simplement adhérer et vous arrêter là. Cependant, l'exercice peut se révéler simplement de « l'habillage », qui présente bien à l'extérieur mais qui ne signifie rien dans les opérations quotidiennes. Les investisseurs vont donc rechercher les IMF qui adhèrent réellement aux principes de protection des clients. Avec un système de protection des clients adéquat, l'IMF se protège en même temps d'un certain nombre de risques, y compris les fortes défaillances, la perte de réputation et un fort taux de sortie des clients. Beaucoup d'IMF auraient pu éviter une grande partie des crises récentes de

---

<sup>22</sup> Pour plus de FAQ sur Smart Campaign, consultez la [page](#) FAQ sur leur site Internet.

microfinance générées localement si elles avaient mis en place la protection des clients de façon adéquate dans leurs institutions.

- Q: *Quelle est la différence entre les PPC de Smart Campaign, les autres codes de conduite et les standards d'éthique adoptés par beaucoup de réseaux et investisseurs régionaux, tels que IFC, et les lois de protection des clients exigées par les gouvernements locaux?*
- A: Il faut remarquer que les PPC ont été conçus sur la base des retours d'acteurs principaux et sur les exemples de réseaux, IMF, et gouvernements. Les PPC n'intègrent pas de particularités locales mais fournissent au secteur un vocabulaire commun et universel pour la protection des clients. Les associations, les IMF et les autres sont invités à ajouter des caractéristiques pertinentes et locales aux principes adoptés. Appliquez tout d'abord les lois de protection des clients de votre gouvernement puis utilisez les PPC pour renforcer d'autres pratiques. Si des codes du gouvernement ou de réseaux couvrent la plupart des PPC, il ne sera pas nécessaire de répéter le même message dans les formations, manuels, et mesures.

#### **Ressources complémentaires : informations et assistance**

- [Smart Campaign](#), Isabelle Barres, [ibarres@accion.org](mailto:ibarres@accion.org)
  - [Séries de Formation sur les Principes de Protection des Clients](#)
  - [Mise en place de la protection des clients en microfinance: état de la pratique, 2011](#). Basé sur 479 évaluations de tiers sur les pratiques de protection des clients dans plus de 300 IMF de cinq régions.
  - [Questionnaire de mise en route: Auto Evaluation de Protection des Clients pour les Institutions de Microfinance](#) et [Conduire les Evaluations de Protection des Clients: Un Guide](#)
  - [Mini études de cas "Smart Note"](#)
  - [Bibliothèque de Protection des Consommateurs](#) : profils pays par pays des cadres légaux et institutionnels de protection des consommateurs.
  - [Outils & Ressources](#), exemples: [Comment Développer un Code d'éthique Institutionnel](#) et [Eduquer les Clients sur la Protection des Clients: Guide pour les fournisseurs de services financiers](#)
- ACCION
  - [Centre pour l'Inclusion Financière, Dépassez les Codes dans la Protection des Consommateurs](#)
  - [Offrir les idéaux Pro-Consommateurs au Client: Guide de Protection des Consommateurs pour les Institutions financières qui fournissent les pauvres](#)
- CGAP, [Page de protection des Consommateurs](#)
- Freedom from Hunger/Microfinance Opportunities, [Protection des consommateurs: équilibrer les droits et les devoirs](#). (Un module d'éducation financière.)
- Consortium *Imp-Act*, Centre de Ressources de GPS, [Section de protection des clients](#) et [Etudes de cas de protection des clients](#)
- Groupe de Travail de Performance Sociale (SPTF), [Protection des Clients Outils](#) (Aperçu)



## MODULE 6. La tarification transparente

### Résumé des concepts généraux

Pour qu’une institution atteigne ses objectifs sociaux et affecte la vie des clients de façon positive, elle doit s’assurer que les clients ont la possibilité de prendre les bonnes décisions financières par eux même. Les clients informés connaissent le coût de leur prêt et sont capables de choisir leurs prêts et leurs fournisseurs. Malheureusement, le coût réel des produits de prêt est rarement mesuré avec précision, donné aux clients ou rapporté au secteur. Pour cette raison, MicroFinance Transparency (MFTransparency) travaille pour aider le secteur à présenter des informations claires et cohérentes sur les tarifs de prêt. MFTransparency est une organisation internationale, non-gouvernementale qui promeut la transparence en facilitant la divulgation de la tarification en microfinance, en offrant des prestations de services et en développant des supports de formation et d’éducation pour toutes les parties prenantes du marché. MFTransparency représente une avancée du secteur en direction des pratiques de tarification responsable.<sup>23</sup>

- Qu’est-ce que la tarification transparente? La tarification transparente signifie que la tarification, les termes et les conditions des produits financiers sont expliqués aux clients de façon adéquate, d’une manière claire qui permet à la fois une compréhension précise des tarifs et la comparaison entre différents produits. La tarification responsable implique une approche combinée d’autorégulation et une réglementation favorable du gouvernement. Les institutions doivent se montrer transparentes aux régulateurs/législateurs; aux investisseurs/bailleurs/donateurs; aux clients et au “marché.”
- Les services essentiels de MFTransparency:
  - La collecte et la dissémination de données : Lors de la première phase de son travail, MFTransparency a directement collecté et rapporté des données pour 17 pays en Afrique, Asie, Europe de l’est, et Amérique Latine. Depuis 2012, MFTransparency ne collecte plus de données directement, mais distribue ses outils de collecte de données à des [organisations partenaires](#) qui continuent les efforts de collecte. MFTransparency vérifie et rapporte les données collectées par ces partenaires.
  - La consultation sur la législation et la réglementation: MFT fournit des recommandations aux banques centrales et aux autorités de régulation à propos de la protection des consommateurs et la tarification transparente.
  - L’assistance et la formation aux fournisseurs de services: MFT fournit des formations techniques aux IMF, investisseurs et bailleurs, initiatives du secteur, et autres

---

<sup>23</sup> <http://static.mftransparency.org/media/pdf/2-page-summary/Microfinance-Transparency-2-Page-English.pdf>

organisations pour améliorer les pratiques et créer des procédures standardisées dans le secteur.

- Prise de conscience des consommateurs, éducation et “capacité financière”: MFT fournit des supports de formation et des ressources pour améliorer les compétences des clients consommateurs.

➤ **Coordination avec d’autres secteurs/initiatives de performance sociale**

- Travaille avec toutes les parties prenantes du secteur: 1) IMF, 2) réseaux, associations, initiatives du secteur, agences de notation, 3) régulateurs, organes de surveillance, agences de protection des consommateurs et 4) bailleurs de fonds et investisseurs.
- En étroite collaboration avec les Principes de Protection des Clients (PPC) de Smart Campaign – particulièrement les PPC 3 et 4 – La transparence et la tarification transparente (Module 5). Les PPC fournissent des directives et les outils et ressources de MFTransparency permettent aux IMF de faire une réalité de la transparence et tarification responsable.
- La 7<sup>ème</sup> catégorie d’Indicateurs Sociaux MIX/SPTF, “*La transparence des coûts des services aux clients*” couvre la façon dont l’IMF rapporte ses coûts.

➤ **Conclusion**

- La tarification transparente est un pré requis à la tarification responsable. Le secteur a besoin d’une meilleure connaissance et compréhension de la tarification et de meilleures données à analyser.
- Les données de rendement du portefeuille sont inadaptées pour comprendre les tarifs. Une tarification individuelle des produits est essentielle et réalisable.
- La tarification transparente entraîne une concurrence accrue et de meilleures décisions de la part de toutes les parties prenantes, ce qui, à son tour, engendre une tarification plus responsable.

**Points de discussion à aborder**

➤ [Outil de calcul de prix transparents](#): Cet outil basé sur Excel peut servir à analyser le coût d’un produit de prêt donné et aider les utilisateurs à comprendre comment différents facteurs influent sur le coût total d’un prêt. Ces outils essentiels sont aussi disponibles grâce à MFTransparency.

- Calculatrice de Visualisation TPA/TIE<sup>24</sup>: outils pédagogiques pour illustrer les flux de trésorerie;
- Calculatrice express de courbe des coûts: illustre pourquoi il existe une “courbe des coûts” qui nécessite une “courbe des tarifs”. Permet aux utilisateurs de saisir les coûts estimés pour une plage de montants de prêt, crée des graphiques et calcule un seuil de rentabilité;

---

<sup>24</sup> Taux de Pourcentage Annuel (TPA) et Taux d’Intérêt Effectif (TIE)

- “L’indice de transparence”: l’échelle originelle de tarification transparente de MFTransparency ;
  - Un calendrier standardisé de remboursements.
- Procédé de Collecte de Données de MFTransparency (*prend 3-4 mois en général pour tout un pays*)
- Choix du pays
  - Préparation de la collecte de données
  - Rencontres avec les parties prenantes du marché
  - Ateliers de formation dans le pays
  - Collecte de données (travail individuel auprès des IMF, si besoin)
  - Vérification des données
  - Analyse et synthèse des données et diffusion des données de tarification

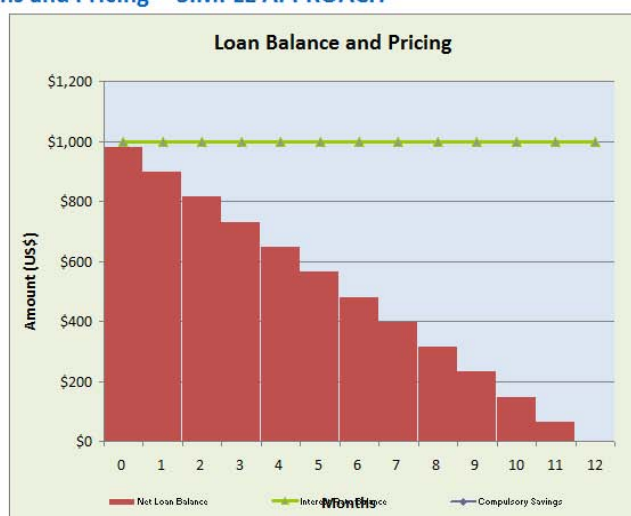
### **Exemples de bonnes pratiques en tarification transparente**

- Exemple 1: Cambodge
- Tarifs : il est interdit de faire payer des taux d’intérêt constants; le calcul des taux d’intérêt composés est exigé.
  - Informations de tarification : les informations sur les tarifs doivent être affichées sur les sites Internet des IMF
- Exemple 2: Bosnie
- Le calcul des taux d’intérêt composés est exigé et doit être inclus dans le contrat de prêt et l’échéancier de remboursement.
  - Publication des résultats: Les tarifs par produit doivent être rapportés aux régulateurs
  - Informations de tarification : les informations sur les tarifs doivent être affichées sur les sites Internet des IMF

## Outil: Calculer des tarifs transparents—Calcul/analyse TPA “simple”<sup>25</sup>

### Calculation of APR based on Loan Conditions and Pricing -- SIMPLE APPROACH

Basic Loan Conditions			
Loan Amount:	\$1,000		
Term & Repay Freq.	12	Months	
Loan Pricing			
Inputs	Incremental Cost	APR	Factor
Interest Method	Flat		
Annual Interest Rate (%)	24.0%	41.7%	1.7
Up-front Fee (%)	2.0%	45.8%	1.9
Value-Added Tax (%)	0.0%	45.8%	1.9
Security Deposit (%)	0.0%	45.8%	1.9
Interest Paid on Deposit (%)			
Total Financial Cost to the Client			
Total Cost (less Sec. Dep. int):	\$260	in 12 Months	
Annualized	\$260	in 1 year	
Avg net loan balance:	\$522	52% of original loan amount	
<i>This is the amount the client has to invest in her business</i>			
Client Breakeven Point:	24.1	Months	
<i>The month when the total loan cost equals the avg loan balance</i>			
Amount of Time with Negative Net Balance			
Months:	0		
% of loan term:	0%		



Note: This SIMPLE APPROACH allows only a few basic inputs and makes assumptions on other factors. This sheet should only be used for experimentation and learning, not for actual calculation of prices of actual loan products. To study an actual loan product, use the ADVANCED sheet later in this workbook.

### Pourquoi faut-il calculer les tarifs en suivant un standard ?

- Les marchés (pays) qui ont calculé et rapporté leurs tarifs ont constaté:
  - Les IMF ajustent leurs tarifs pour refléter plus précisément les prix du marché.
  - Les régulateurs font des progrès sur leurs nouvelles mesures pro-pauvres.
- Les consommateurs qui possèdent toutes les informations de tarification:
  - Arrivent à connaître le coût réel: ils peuvent savoir s'ils peuvent réellement se payer le produit.
  - Ils peuvent choisir entre des produits de prêt ou des IMF concurrents, d'après les données comparatives.
- Les IMF qui calculent et publient leurs tarifs:
  - Connaissent les prix du marché, où elles se situent, et peuvent prendre des mesures pour affiner leur stratégie de tarification.
  - Remplissent leurs obligations de performance sociale et les exigences des investisseurs en rapportant à MFTransparency.
- Le secteur: Le secteur de la microfinance possède une base de données qui permet un dialogue constructif avec les législateurs

<sup>25</sup> Cet outil peut être utilisé par toutes les IMF en interne mais il n'est pas prévu pour transmettre des données à MFTransparency. <http://www.mftransparency.org/resources/calculating-transparent-pricing-tool/>

- Bailleurs de fonds: ils savent combien leurs IMF font payer à leurs clients, et peuvent choisir leurs partenaires en fonction.
- Régulateurs: Observent les tarifs dominants du marché, ce qui aigüise leur capacité d'intervention spécifique et affine les régulations.

Le PDG, le Directeur Financier et le personnel du département financier d'une IMF participeront surtout aux calculs du tarif réel de chaque produit et aussi aux rapports transmis aux organisations partenaires de MFTransparency. Le personnel technique peut utiliser les outils et ressources du site Internet de MFTransparency, pour comprendre les différentes façons de calculer ou de communiquer les tarifs.

### **Quand devrait-on s'impliquer?**

Vous pouvez commencer par les [Dix Etapes pour la tarification transparente](#) de MFTransparency. Utilisez l'outil "Calculer les tarifs transparents" pour chaque produit de crédit et tous les changements de périodicité, conditions, ou tarifs. La publication des rapports grâce à un partenaire de MFTransparency se fait uniquement à une certaine période – en général en même temps que tous les IMF d'un pays. Si vos tarifs (taux, commissions, etc.) changent, renseignez/mettez à jour MFTransparency. Employez également les *outils de MFTransparency*, qui vous aideront à anticiper les changements dans votre tarification pour des raisons de flux de trésorerie ou de budgétisation et les besoins périodiques de trésorerie (ex. annuellement) pendant l'élaboration de votre budget.

### **Conseils pour les questions et préoccupations courantes**

- Rapporter vos données de tarification à un partenaire de MFTransparency est la première étape, mais rappelez-vous qu'il est tout aussi important d'éduquer votre personnel et vos clients sur la tarification transparente et responsable. Votre personnel de terrain doit connaître les tarifs et être capable de les communiquer avec précision. MFTransparency et Smart Campaign ont des ressources disponibles pour vous aider à démarrer et peuvent fournir de l'assistance individuelle, selon les besoins.
- Après avoir envoyé vos rapports et vous être comparé à vos pairs locaux grâce au rapport national de MFTransparency, ne vous arrêtez pas en si bon chemin. Pour devenir plus compétitif au niveau des tarifs (et aussi pour bénéficier aux clients), essayez les façons suivantes de réduire les coûts/la tarification, tout en conservant un rendement adéquat:
  - Utilisez l'outil Calculer les tarifs transparents pour vous aider dans votre budgétisation et pour voir les effets de différentes décisions de tarification (telles qu'un changement dans les taux par rapport aux frais).
  - Examinez ce nouveau repère, qui permet d'estimer approximativement le niveau d'efficacité des IMF: le Ratio de Charges d'Exploitation (RCE).<sup>26</sup> Regardez le RCE

---

<sup>26</sup> Waterfield, Charles, "[Is Transparency Enough? What is Fair and Ethical when it Comes to Prices in Microfinance?](#)" MicroCredit Summit, Novembre 2011, pp. 23-28.

moyen de votre pays ou région avec vos pairs pour positionner votre IMF. Adaptez votre stratégie pour diminuer votre RCE.

- Faites un exercice de calcul des coûts de revient, produit par produit pour identifier les inducteurs de coût. Certaines IMF se sont rendu compte qu’elles n’avaient pas besoin d’appliquer des taux d’intérêt aussi élevés pour couvrir les coûts et réaliser un rendement suffisant. Ces IMF ont donc pratiqué des réductions sur leurs taux, et quelques-unes ont même reversé des remboursements aux clients.
- Réalisez un exercice de description des processus pour identifier les processus/étapes inutiles ou qui peuvent être rationalisés, pour réduire vos coûts.
- Réfléchissez à la manière de réduire le coût des ressources. La tarification responsable implique de rechercher le meilleur taux d’intérêt/taux de rentabilité exigé par les investisseurs. Si vous êtes capable de le faire dans le cadre des régulations de votre pays, envisagez les dépôts comme source de financement à bas coût.
- Réfléchissez à la manière de diminuer les défauts de paiement des clients. Smart Campaign possède de bons outils (Module 5) de prévention du surendettement, qui est souvent le signal d’alarme des futurs impayés et défauts. Les remises pour les remboursements ponctuels et d’autres programmes pour les “bons emprunteurs” sont une façon intéressante de réduire les risques (et le coût) des impayés/défauts, comme les SMS automatiques de rappel de paiement.

#### FAQ<sup>27</sup>

- *Q: Comment les organisations partenaires de MFTransparency vont-elles collecter les données?*
- *A: Tous les calculs de tarification (TPA) viendront directement des calendriers de remboursements de chaque produit proposé par l’IMF. Le but est que tous les calendriers de remboursements soient fournis directement par l’IMF pour confirmer la précision des informations et minimiser les complications et les incompréhensions. Les analystes vont travailler en équipe pour examiner les données suspectes et croiser les données avec d’autres sources.*
- *Q: Comment MFTransparency garantit-elle la précision des données rapportées sur son site Internet?*
- *A: La précision est l’une des valeurs suprêmes de MFTransparency. Le personnel de l’IMF remplit un simple questionnaire puis envoie le calendrier de remboursement à MFTransparency, où les montants sont vérifiés. Tous les calendriers de remboursement seront accessibles à tous sur le site Internet de MFTransparency et ouverts aux commentaires en cas de disparités. Le fait que toutes les IMF aient accès au calendrier de remboursement les unes des autres dissuade contre la tentation de rapporter des informations falsifiées. De plus, MFTransparency possède un système d’audit des*

---

<sup>27</sup> Foire Aux Questions de MFTransparency: <http://www.mftransparency.org/faqs/>

calendriers au hasard et d'identification des valeurs extrêmes qui seront sélectionnées pour une vérification complète.

- *Q: Et si mes informations de tarification sont incorrectes sur le site Internet de MFTransparency?*
- *A: L'IMF peut contacter MFTransparency à tout moment si elle juge que les données sont incorrectes et pourra mettre à jour les calendriers à chaque changement de tarifs. MFTransparency fera un suivi et des rappels systématiques pour s'assurer que les données soient à jour.*
  
- *Q: Le fait que les taux d'intérêt (TPA) soient connus du public va-t-il conduire les gouvernements à prendre des mesures pour restreindre l'offre de crédit?*
- *A: Les médias grand public rapportent déjà le niveau des taux d'intérêt pratiqués habituellement en microfinance. Cependant, il y a peu d'explications et de compréhension des raisons pour lesquelles les taux d'intérêt de la microfinance sont plus élevés que ce que l'on croyait, ni pourquoi il y a des variations importantes entre les taux d'intérêt de différentes institutions. MFTransparency n'a pas "brisé le silence," elle a plutôt créé un forum où le secteur peut rapporter, d'une manière claire, cohérente et juste, les taux d'intérêt actuels et les raisons qui rendent les taux de microfinance plus élevés.*

Partiellement motivés par le manque de tarification transparente en microfinance, des politiciens et des régulateurs bien intentionnés dans un certain nombre de pays ont choisi d'utiliser les régulations ou la législation pour brider les taux d'intérêt appliqués par les IMF. MFTransparency est fermement convaincue que c'est une erreur et par conséquent, soutient la législation sur la transparence des conditions de crédit mais s'oppose aux législations simplistes de plafonds de taux d'intérêt. MFTransparency fournira au public des informations précises, calculées de façon cohérente qui lui permettront d'en tirer des conclusions bien renseignées.

- *Q: Les petits investisseurs ou les investisseurs sociaux qui ne connaissent pas les taux d'intérêt de la microfinance vont-ils se tenir à l'écart de la microfinance suite à ces divulgations?*
- *A: Les petits investisseurs ne devraient pas s'éloigner de la microfinance s'ils comprennent les taux d'intérêt compétitifs du secteur. MFTransparency souhaite que les investisseurs en microfinance connaissent les informations sur les taux d'intérêt et comprennent comment les tarifs sont fixés. Ces informations leur donneront de l'autonomie et permettront d'aligner les opinions des investisseurs et les mesures sur les taux d'intérêt des IMF. Par exemple, les investisseurs seront capables de savoir si un TPA de 40% est bas, moyen, ou élevé dans un pays donné.*
  
- *Q: Ne peut-on pas retrouver les mêmes informations sur les tarifs en regardant d'autres sources de données, telles que MIX ou en calculant le rendement du portefeuille à partir des déclarations financières?*
- *A: Le rendement du portefeuille (revenus des intérêts et des commissions divisés par le portefeuille de crédits moyen) se calcule en fonction de l'institution. Cela peut se faire approximativement à l'aide du Bulletin MIX/Microbanking. Le TPA se calcule en fonction*

du client. Si l'IMF n'a qu'un seul produit, le rendement du portefeuille est souvent un substitut utile. Cependant la plupart des institutions offrent de multiples produits aux différents segments du marché, tous tarifés selon des montants différents, et le rendement moyen du portefeuille ne représente pas ce que les clients payent réellement. Une IMF avec un rendement moyen de portefeuille de 30% peut très bien appliquer 25% sur un produit et 80% sur un autre.

➤ *Q: Les calculs de tarifs incorporent-ils les intérêts des pénalités ou les frais de non-paiement?*

A: Non. La formule de TPA de MFTransparency calcule ce que le client doit légalement payer, en supposant qu'il respecte le calendrier contractuel de remboursement. Les clients qui prennent du retard dans les paiements pourront payer des frais plus élevés, mais ceux-ci ne sont pas considérés comme faisant partie des formules de TPA soumises à la législation dans les pays qui ont des lois sur la transparence des conditions de crédit.

➤ *Q: Quelle est la différence entre adhérer et saisir ses données auprès de MFTransparency?*

A: Adhérer à MFTransparency est une étape simple: envoyer par courriel le soutien de votre organisation aux travaux de MFTransparency. Cependant, cela ne signifie pas que votre IMF est transparente ou responsable dans sa tarification, tant que vous ne renseignez pas vos données de tarification/calcul des coûts. Renseigner ces données demande plus d'efforts, mais MFTransparency et votre réseau/partenaire local aidera votre IMF à le faire.

➤ *Q: MFTransparency n'est pas encore présente dans mon pays, mais je souhaite renseigner mes données de tarification/calcul des coûts. Puis-je le faire individuellement?*

A: Oui. Si MFTransparency n'est pas encore présente dans votre pays, contactez-la pour connaître la date de la prochaine intervention sur place ([info@mftransparency.org](mailto:info@mftransparency.org)). En attendant, vous pouvez utiliser [l'outil Calculer les tarifs transparents](#) pour avoir une idée des coûts totaux et de leur impact.

➤ *Q: Que sont les TPA et TIE et comment puis-je les calculer?*

A: Si vous saisissez vos données auprès de MFTransparency ou si vous utilisez l'un des outils, vous n'avez pas besoin de connaître les calculs. Cependant, il est bon de savoir pourquoi les TPA et TIE sont importants (par rapport à la publication plus classique du taux d'intérêt nominal). MFTransparency a créé un guide sur pourquoi et comment calculer les TPA et TIE: "[Formules et approches utilisées pour calculer le prix réel](#)".

#### **Ressources complémentaires : informations et assistance**

➤ [MicroFinance Transparency](#), [info@mftransparency.org](mailto:info@mftransparency.org) et [MFTransparency Blog](#)

- Aperçu
  - ✓ [Aperçu de MFTransparency](#) et [A propos de MFTransparency](#) (PPT)
  - ✓ [La nécessité de la transparence](#)
- Outils
  - ✓ [Déclaration d'adhésion à MFTransparency](#)
  - ✓ [Outil de calcul de tarifs transparents](#)
  - ✓ [Calendrier de remboursements - Modèle](#)



- ✓ Comprendre les calculs: [Comprendre les calculs de TPA](#), [Calculer les taux d'intérêts avec Excel](#), [Taux d'intérêts dégressifs contre taux fixes](#)
- Rapports et Etudes de Cas
  - ✓ [Données par pays](#)
  - ✓ [Rapport de certification de tarification: Grameen Bank](#)
  - ✓ [Documentation de prêt standardisée en Bosnie Herzégovine](#)
- CGAP, [Outil d'estimation du coût des produits de microfinance](#) et [Centre de ressources d'estimation du coût des produits](#)
- *MicroSave*, [Estimation du coût et tarification- Boîte à outils](#), [Estimation du coût en pratique: l'expérience de MicroSave](#) et [L'art et la science de la tarification des services financiers](#)
- MIX Market
  - [Mythes et réalité: Coût et rentabilité en microfinance](#)
  - [MFTransparency et MIX Market](#)
- Smart Campaign
  - [Tarification responsable: l'état de la pratique](#) (ACCION/CFI)
  - [Mettre en pratique la transparence: communiquer sur les tarifs](#)
  - [La transparence dans les promotions et les ventes: liste de contrôle pour les fournisseurs de services financiers](#)
  - [Tarification responsable et transparente à Mi-Bospo](#) (Etude de cas)

## MODULES 7A & 7B. Audit social & notation sociale

### Différences principales entre audit social et notation sociale

Audit social	Notation sociale
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Non noté, généralement non public</li><li>➤ Auto évaluation guidée (quelques observations indépendantes avec un consultant externe)</li><li>➤ Principalement interne: Utilisé par l'IMF pour examiner ses propres points forts et points faibles. Peut aussi être utilisé par des parties prenantes externes.</li><li>➤ Bon pour les IMF de tous niveaux, surtout celles qui démarrent en gestion de performance sociale (GPS).</li><li>➤ Pour les IMF de toutes sortes, sans distinction de taille ou d'orientation commerciale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Noté, généralement public</li><li>➤ Evaluation indépendante (conduite sur place par le personnel de l'agence de notation)</li><li>➤ Principalement externe: Utilisée par les investisseurs, les bailleurs, le public pour jauger l'IMF. Peut aussi être utilisée en interne pour comprendre la performance.</li><li>➤ Bénéfique pour les IMF avec une GPS établie</li><li>➤ Pour les IMF de toutes sortes, sans distinction de taille ou d'orientation commerciale</li></ul>

### MODULE 7A. Audit social<sup>28</sup>

#### Résumé des concepts généraux

Un audit social est un outil de diagnostic qui évalue si oui ou non une IMF a mis en place les systèmes pour atteindre ses objectifs sociaux annoncés. Ceci implique que des procédés internes solides se substituent à la réussite de la mission. Les audits sociaux servent principalement des buts internes : aider à améliorer la performance sociale de l'IMF en identifiant les questions clefs. Les IMF peuvent mener ces audits seules (CERISE et MFC) ou grâce à des tiers (CERISE, EDA, MFC<sup>29</sup>, *MicroSave*) selon le but recherché et les ressources/l'expertise disponibles.<sup>30</sup> Le processus général, quand il est mené par un acteur externe, est le suivant (en général, sur une semaine ou moins):

- Démarrage/réunion d'orientation/atelier (et orientation de performance sociale, si besoin): ≤1 journée
- Collecte de données (entretiens avec le personnel, compilation de données et étude des documents) : 1-2 journées; Evaluations de terrain avec le personnel de terrain et les clients (*facultatif*) : 1-2 journées

---

<sup>28</sup> Nous utiliserons les termes "audit social" et "évaluation sociale" de façon interchangeable.

<sup>29</sup> Microfinance Centre (MFC)

<sup>30</sup> Vous trouverez des informations supplémentaires sur ces organisations et leurs méthodes dans les sections suivantes de ce module.

- Présentation des résultats et planification des actions pour les cadres exécutifs principaux et le CA: ≤1 journée

Généralement, tous les audits sociaux couvrent les grandes catégories des principales initiatives de performance sociale, y compris les Indicateurs Sociaux de MIX (Module 4), le cadre et les Standards Universels du SPTF (Module 9) et les Principes de Protection des Clients de Smart Campaign (Module 5). Un audit social sert principalement à évaluer « l'objet et le concept » d'une IMF (mission/stratégie) et les systèmes/activités internes; cela peut inclure les résultats mais ni les retombées, ni l'impact (voir Module 1). Les domaines abordés sont en général: 1. La mission et la stratégie; 2. La gouvernance; 3. La prise de décision et la communication; 4. Système d'information de gestion (SIG); 5. Ciblage et approche des clients; 6. Produits et Services; et 7. Ressources Humaines.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Certains couvrent également la responsabilité environnementale/communautaire et les audits internes.

## Exemples

### Exemple d'Audit Social (outil CERISE d'Indicateurs de Performance Sociale [SPI])

CERISE SPI Audit & Guide	
<b>Le Questionnaire SPI comprend:</b> <b>Intro:</b> Infos de Contact IMF <b>Partie I:</b> Profil, Stratégie sociale et Gouvernance de l'IMF <b>Partie II:</b> Indicateurs sociaux - Dim 1: Ciblage et approche - Dim 2: Produits et Services - Dim 3: Avantages pour les Clients - Dim 4: Responsabilité sociale	<b>Le guide opérationnel (page Wiki) est:</b> Une plateforme interactive en ligne qui propose:  - Les Standards d'utilisation SPI - Un forum interactif pour poser des questions et soumettre des commentaires

### Exemple de saisie de données

Les quatre dimensions du SPI CERISE sont divisées en trois critères et un certain nombre d'indicateurs (avec un score par indicateur) et des informations détaillées à remplir pour justifier le score. Voici ci-dessous un exemple de saisie de données sur une question de protection des clients (confidentialité des données client), compatible avec l'approche d'évaluation développée par Smart Campaign.

4.13 Does the MFI safeguard privacy of clients' data? SPS 4

0 = No, no formal protection mechanism

1 = Yes, customers know how their information will be used. Staff explains how data will be used and seeks permission for use.

If score is 1, explain how the MFI safeguards privacy of clients' data (at least 2 options must be checked):

A written privacy policy governs the gathering, processing, use and distribution of client information.

Systems, including secure IT systems, are in place and staff trained to protect the confidentiality, security, accuracy and integrity of clients' personal and financial information.

Written client consent is required for use of information in promotions, marketing material and other public information. Clients are asked to express their written agreement for sharing personal information with any external audience, including credit bureaus.

The organization offers information, orientation or educational sessions to clients on how to safeguard information, access codes or PIN numbers.

Other (please specify):

### Quelle est l'importance d'un Audit Social?

- Pour les IMF:
  - Diagnostiquer où elles se situent en performance sociale
  - Etablir les priorités des points à améliorer
  - Fournir les preuves des pratiques de GPS
  - Permettre à une organisation de se démarquer de ses concurrents
  - Préparer à une notation sociale
- Les bailleurs et investisseurs (tels que Oikocredit et Kiva) utilisent l'audit social pour:
  - Diagnostiquer la performance sociale des IMF/partenaires à moindre coût
  - Identifier les points de progression qui nécessitent de l'assistance technique et d'autres soutiens
  - Suivre les améliorations en performance sociale

### Qui devrait être impliqué?

L'IMF devra choisir un "Champion de GPS" et/ou un petit groupe de travail de Performance Sociale (PS) pour aider à coordonner l'audit en interne ou externe. Le Directeur Général devrait être fortement impliqué et les résultats sont souvent discutés au niveau du CA avec l'aide des départements techniques, des Ressources Humaines, des Operations et des Études de marché.

### Quand devrait-on s'impliquer?

Puisqu'un audit social examine surtout les indicateurs de processus (c.à.d. ceux qui changent peu à court terme), il n'est pas nécessaire d'en faire plus d'une fois par an. Certains cas où il faut faire un audit social:

- *Démarrer en GPS*: Conduire un audit social est un bon début. Non seulement il fera ressortir les forces et faiblesses de l'IMF en performance sociale, mais il permettra aussi de:
  - Augmenter la perception de votre personnel et CA sur ce qu'est la PS (et sur ce qu'elle n'est pas);
  - Aider le personnel à comprendre que la PS n'est pas forcément un fardeau;
  - Centrer vos efforts sur quelques points clefs d'amélioration.
- *Planification annuelle de la stratégie/des activités*: Les IMF peuvent conduire un audit social avant le processus de planification annuelle (pour identifier les domaines à améliorer et les actions à entreprendre dans l'année à venir).
- *Suivi Périodique de PS*: Dans ce cas, il est préférable de demander à un tiers, tel que CERISE, MicroSave ou EDA, de vérifier les résultats. Cela peut se faire tous les 2-3 ans.
- *Identification des besoins en assistance technique*: Certains bailleurs et investisseurs, tels que Lok Capital en Inde, fournissent de l'assistance à leurs IMF en mettant en place de fortes pratiques de PS. Avant de commencer à utiliser ce genre d'assistance technique, il vaut mieux faire un audit social. Trois des approches possibles (Microfinance Centre [MFC], MicroSave, et EDA) fournissent un plan d'action détaillé à l'issue du processus d'audit.

### Conseils pour les questions et préoccupations courantes

- *Vous ne savez pas comment démarrer en PS? Une réponse possible: l'audit social.*  
Si vous débutez en PS si vous n'avez tout simplement pas le temps de suivre une formation en SP, vous pouvez vous immerger et apprendre en faisant un audit social. Un audit social fournira un retour clair sur vos forces et faiblesses et éclaircira les prochaines étapes à suivre.
- *Conseil: Triangulation d'Audit*  
Le fait de demander un audit social à des consultants externes donne une perspective plus objective et permet au personnel de s'exprimer librement. Les tiers peuvent également regarder plusieurs points de données à la fois pour trianguler/confirmer les informations. Si vous n'avez pas le temps ou les ressources pour un consultant externe, vous pouvez utiliser le SPI de CERISE pour la "triangulation," pour recevoir plusieurs avis simultanés sur la GPS de votre IMF.

### FAQ

- *Q: Quelle est la différence entre audit social et notation sociale? Dois-je faire les deux?<sup>32</sup>*
- *A: De façon générale, l'audit social est centré sur l'interne (procédés, systèmes, objet et concept) et est utilisé en interne par le personnel et le CA. Les audits sociaux réalisés par un consultant externe offrent aussi des recommandations de GPS spécifiques. La notation sociale souligne les forces et faiblesses, inclut une analyse des résultats de PS (pas seulement des procédés), et permet de partager les résultats en externe.*

Il n'est pas nécessaire de faire de multiples audits sociaux ou un audit social puis une notation sociale en succession rapide. Nous recommandons de faire soit un audit soit une notation, et certainement pas plus d'une fois par an. Les rapports de notation sociale couvriront presque autant qu'un audit social. Si une notation est nécessaire de toute façon parce qu'un investisseur la demande, travaillez à partir des conclusions de la notation pour améliorer vos systèmes internes, au lieu de conduire un audit social en plus.

- *Q: Entre les différents outils d'audit social, quelle approche dois-je choisir?*
- *A: Nous ne favorisons pas une approche plutôt qu'une autre (MFC, CERISE, MicroSave, ou EDA).<sup>33</sup> Elles englobent les standards de base et appliquent la même définition de PS que le SPTF, MIX, et Smart Campaign. Il existe des "[Rapports de Consommateurs](#)" sur GRI, CERISE et MFC, qui couvrent les coûts, les points forts et les points faibles. Discutez avec*

---

<sup>32</sup> <http://www.sptf.info/what-is-social-performance/faqs#11>

<sup>33</sup> Les outils [ACCION SOCIAL Tool](#) et [USAID Social Performance Assessment \(SPA\) Tool](#) sont également disponibles mais ne sont pas utilisés autant en ce moment. Par ailleurs, Global Reporting Initiative (GRI) est un outil de publication de données dont quelques institutions peuvent se servir pour en même temps rapporter leurs résultats sociaux et financiers et évaluer leur performance.

vos pairs qui ont également utilisé ces outils. Le tableau ci-dessous montre les services proposés par différents fournisseurs.

	Audit Interne	Audit Externe	Assistance Technique post-audit	Forte présence en: Afrique	Amérique Latine	Europe de l'est	Asie	Inde
MFC								
CERISE								
MicroSave								
EDA								

- Q: Combien de temps dure un audit social?
- A: L'audit en lui-même devrait durer une semaine maximum. L'envoi du rapport final, si vous utilisez des consultants externes, se fera un peu plus tard : généralement un mois après la fin du travail de terrain.
- Q: Combien coûte un audit social? Existe-t-il des aides financières?
- A: Un audit social coûte généralement 5 000 \$, ou moins si vous utilisez des consultants externes. GRI peut être plus cher. Ce coût ne prend pas en compte l'usage des ressources de votre propre IMF et le temps de travail du personnel. Il existe des aides financières pour les audits sociaux, habituellement prises en charge par les associations régionales telles que MFC (Europe de l'est) et [MCPI](#).<sup>34</sup> Beaucoup d'investisseurs, tels qu'[Oikocredit](#) et [Lok Capital-India](#), fournissent de l'aide financière pour défrayer le coût d'un audit social.
- Q: Nous avons suivi un audit social et nous avons beaucoup de points à travailler pour améliorer la GPS. Que faire s'il nous manque l'expertise pour réaliser ces améliorations?
- A: Beaucoup de réseaux (tels que [Sana bel](#), MCPI, et MFC), d'organisations de soutien (telles que [Opportunity International](#), [Freedom from Hunger](#) et [Catholic Relief Services](#)), et d'investisseurs (tels que Oikocredit) fournissent de l'assistance financière pour aider à financer l'assistance technique (AT) sur des questions de performance sociale.

Par ailleurs, EDA, MicroSave, et Planet Finance Advisory Services fournissent tous des services directs de consultation en AT sur des aspects de performance sociale. Le SPTF gère une [base de données de consultants individuels](#) qui fournissent de l'AT en performance sociale. De plus, [Imp-Act Consortium](#) a sponsorisé la création de Mentors de GPS pour aider les IMF à mettre en place des solutions en lien avec la performance sociale.

<sup>34</sup> Microfinance Council of the Philippines (MCPI)

## Ressources complémentaires : informations et assistance

### Organisations

- [CERISE](#) (SPI), Cécile Lapenu, [cerise@cerise-microfinance.org](mailto:cerise@cerise-microfinance.org) et [SPI Wiki](#) (France)
  - [Outil SPI d'Indicateurs de Performance Sociale](#) (Excel) et [Guide Opérationnel pour le Questionnaire SPI](#)
  - [SPI Investor: Un outil d'audit social pour les investisseurs en microfinance](#)
  - [Etudes de Cas SPI \(plus de 15 études de cas disponibles\)](#)
  - [Audit social en Microfinance: qu'avons-nous appris en performance sociale?](#)
- [EDA-Rural Systems](#), Frances Sinha, [francesinha@edarural.com](mailto:francesinha@edarural.com) (Inde)
  - [Evaluation de performance sociale et étude de cas institutionnelle de CUMO, Malawi](#)
- [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#), Teodorina Lessidrenska, [Lessidrenska@globalreporting.org](mailto:Lessidrenska@globalreporting.org) (Pays Bas)
  - [Directives G3, Protocole technique, Supplément du secteur des services financiers](#)
  - [Publications](#)
- [Microfinance Centre](#), Ewa Bankowska, [ewa@mfc.org.pl](mailto:ewa@mfc.org.pl) (Pologne)
  - [Outil d'Audit Qualité \(QAT\)](#)
  - [Start-up Fund pour les réseaux en performance sociale](#)
- [Microfinanza Srl](#), Massimo Vita, [massimo.vita@Microfinanza.com](mailto:massimo.vita@Microfinanza.com) (Italie)
- [MicroSave](#), Jesila Ledesma, [jesila@microsave.net](mailto:jesila@microsave.net) (Inde)
  - [Boîte à outils de GPS](#)
  - [Etudes de Cas](#) (3)

### Usage courant

- SEEP, [Carte de performance Sociale](#), pp. 71-110 (Chapitre 6)
- SPTF
  - [Outils d'audit](#) (Aperçu)
  - [Etudes de Cas](#)
  - [Rapports d'utilisateurs sur les outils de PS – Examen des outils d'audit social \(GRI, CERISE SPI, et MFC QAT\)](#)
  - [Fournisseurs d'AT en PS](#)
- *Imp-Act* Consortium
  - Centre de Ressources de GPS, [Etudes de cas d'audit/de notation](#) et [Conduire un audit interne](#)
  - [Guide de pratiques de GPS](#), pp. 155-164. ([Espagnol](#), [Français](#), et [Arabe](#))
  - [Examiner la performance sociale des institutions de microfinance – Note de Pratique 8](#) ([Espagnol](#))



## MODULE 7B. Notation sociale

### Résumé des concepts généraux

Une notation sociale fournit un regard extérieur sur la capacité d'une IMF à mettre en pratique sa mission et réaliser ses objectifs sociaux. Une notation examine l'engagement social d'une IMF et la probabilité qu'elle s'écarte de sa mission sociale à l'avenir. Une notation répond aux questions: *L'IMF fait-elle ce qu'elle dit? Crée-t-elle de la richesse sociale grâce à ses activités?* Et, *Quelles sont les preuves?* En termes de correspondance avec le cadre de PS SPTF<sup>35</sup>, la notation couvre l'objet et le concept et les systèmes internes, tout comme les outils d'audit social, mais la notation examine aussi les résultats. Enfin, si des données suffisantes sont disponibles de la part de l'IMF, la notation examinera les retombées. Cependant, les notations sociales ne démontrent pas l'impact, contrairement aux évaluations d'impact dont c'est l'objet principal.

Quatre agences de notation proposent une notation sociale pour les IMF: [M-CRIL](#), [Microfinanza notation](#), [MicroRate](#), et [Planet Rating](#). Elles utilisent toutes leur propre échelle de notation standardisée, tout comme une notation financière. (Exemples d'échelles: de une à cinq étoiles; de "faible" à "excellent").

La plupart des notations sociales examinent six domaines de performance sociale:

- Le contexte socio-économique: il inclut le contexte politique et social du pays, le profil de pauvreté, et l'environnement réglementaire, ainsi que les concurrents locaux de l'institution.
  - La mission, les stratégies et les systèmes: inclut l'équilibre entre les objectifs sociaux et financiers et l'adéquation des systèmes pour la réalisation de la mission sociale de l'IMF. (*Note: c'est le cœur de la plupart des audits sociaux.*)
  - L'approche: La cible de clientèle déclarée de l'IMF (rurale/urbaine; hommes/femmes, etc.) ainsi que ses capacités à atteindre ses objectifs de clients.
  - Le suivi des clients: la collecte de données de l'IMF sur ses clients et ses procédés pour recevoir les retours des clients. Il étudie généralement la fiabilité du système de collecte et d'analyse des données sociales, ainsi que l'utilisation de l'information dans la prise de décision.
  - La protection des clients et la responsabilité sociale: la conformité avec les Principes de Protection des Clients et les mesures et pratiques de l'IMF en direction de ses employés, la communauté et l'environnement.
  - La qualité des services: La diversité et la pertinence des produits et services que propose l'IMF et la rétention des clients.
- Deux types de notations sociales

---

<sup>35</sup> Groupe de Travail de Performance Sociale (SPTF); Performance Sociale (PS)

- La notation sociale standard: décrite dans les six domaines ci-dessus (pour les quatre agences de notation)
  - La notation sociale, plus une collecte de données de terrain: (M-CRIL, Microfinanza notation, et Planet Rating)<sup>36</sup>  
Cette notation inclut la collecte de données primaires, à partir d'enquêtes clients et groupes de discussions. Les données collectées sur le terrain apportent des preuves supplémentaires sur les aspects de performance sociale au niveau des clients, tels que: les niveaux de pauvreté des clients, l'inclusion financière et la protection des clients (ex. surendettement, conscience des clients des mesures et de la tarification de l'IMF, et existence d'un dispositif qui permet aux clients de soumettre leurs doléances à l'institution).
- La nouvelle notation financière
- La notation financière traditionnelle est en train d'être remplacée par la nouvelle notation « Microfinance Institutional Rating » (MIR). Cette notation inclura une étude des pratiques de protection des clients de l'institution, ce qui fournira une vision plus exhaustive des risques pour l'IMF (y compris le risque de réputation).
  - La MIR ne remplace pas une notation sociale, puisque la protection des clients est le seul aspect de performance sociale couvert par la MIR.
- Processus de notation sociale
- L'IMF remplit des formulaires standardisés avant la visite du notateur
  - Le notateur sur place: rencontre les gestionnaires, les membres du CA, et le personnel sélectionné; examine le système de gestion de l'information (SIG) et les documents disponibles. Le notateur visite le siège de l'IMF, fournit une orientation aux employés clefs, interroge les cadres et le personnel sélectionné et étudie les données sociales grâce au SIG et/ou à la documentation disponible.
  - Le notateur visite plusieurs filiales, mène des entretiens avec le personnel et les clients; étudie les documents disponibles et vérifie la conformité de la pratique de terrain par rapport aux mesures.
  - *Facultatif*: Le notateur conduit des groupes de discussion et des enquêtes avec le personnel et les clients pour obtenir des données en profondeur, au niveau du terrain.
  - Le rapport final est examiné par l'IMF puis soumis à l'agence de notation, qui relit les commentaires de l'IMF puis publie un rapport noté.

### Qui devrait être impliqué?

En général, c'est l'équipe de Direction qui assistera l'agence de notation dans la collecte des données nécessaires. Du personnel de la Direction des Operations, de la Technique, des Études de marché et des Ressources Humaines (RH) seront certainement impliqués

---

<sup>36</sup> Planet Rating sous-traite la partie enquête à des sociétés d'enquêtes spécialisées.

également, en soutien. Le CA devrait également s’impliquer fortement dans la présentation des conclusions.

### **Quand devrait-on s’impliquer?**

Une notation sociale convient particulièrement quand l’IMF veut faire évaluer sa PS par une partie externe et présenter des résultats facilement lisibles, dans un format comparable pour les parties prenantes clefs, tels qu’investisseurs, bailleurs, et agences gouvernementales. Il est inutile d’effectuer une notation sociale chaque année. La fréquence dépend de l’étendue des changements de GPS que l’institution souhaite voir apparaître dans une nouvelle notation. *Notez*: une notation sociale peut se faire simultanément et en conjonction avec une notation institutionnelle de microfinance et/ou une certification de protection des clients de la même agence pour économiser du temps et des ressources.

### **Conseils pour les questions/préoccupations courantes et FAQ**

*(Merci de consulter la même section du Module 7A – Audit Social. Beaucoup des mêmes questions sont reliées à la notation sociale – surtout en ce qui concerne la différence entre audit social et notation sociale.)*

- *Q: Parmi les diverses agences de notation sociale, quelle approche devrais-je choisir?*
- *A: Nous ne favorisons pas une agence plutôt qu’une autre. Toutes les agences de notation englobent les mêmes six domaines du cadre basique de PS que le SPTF, MIX et Smart Campaign. Il existe des “[Rapports de Consommateurs](#)” sur **Microfinanza**, **MicroRate**, et **Planet Rating** qui présentent les coûts, les points forts et les points faibles. Discutez également avec ceux de vos pairs qui ont utilisé ces outils.*

En termes de couverture géographique, la base de **M-CRIL** est l’Asie du Sud (l’Inde) mais elle a réalisé des notations sociales dans plus de 10 pays dans le monde. **Microfinanza Rating** possède sept bureaux dans le monde et a réalisé des notations sociales dans 40 pays. **MicroRate** a des bureaux aux Etats-Unis, au Pérou, et au Maroc. Elle est surtout très implantée en Amérique Latine et aux Caraïbes et a réalisé des notations sociales dans plus de 20 pays. **Planet Rating** possède six bureaux dans le monde et a réalisé des notations sociales dans plus de 35 pays.

- *Q: Les agences de notation utilisent-elles les mêmes standards que ceux publiés par Smart Campaign, les Standards Universels de GPS, et MFTransparency?*  
*A. Oui, la plupart des notateurs sociaux mettent constamment à jour leurs outils pour inclure les nouveaux standards du secteur (ex. la méthode de Microfinance Transparency pour calculer le taux d’intérêt effectif, les indicateurs de Protection des Clients, les Standards Universels de GPS et les indicateurs du Label d’Excellence). Les notateurs sociaux peuvent évaluer ces standards lors du déroulement d’une notation sociale. L’évaluation de la conformité aux Standards Universels grâce à la notation sociale est facilitée par certaines méthodologies de notation sociale, qui ont été entièrement alignées sur les Standards Universels et divulguent publiquement une [table de correspondance](#) entre les Standards Universels et les sections de notation sociale.*
- *Q: Je suis un peu perplexe devant la structure en filiales de certaines agences de notation. L’une des sociétés propose des notations et l’autre fournit d’autres services tels que l’assistance technique et les audits sociaux. Pouvez-vous expliquer les différences?*

➤ *A: Lisez ci-dessous les détails pour les sociétés:*

- **M-CRIL** fait partie des [sociétés d'EDA Group](#): M-CRIL fournit les notations sociales et EDA Rural, l'organisation mère de M-CRIL, fournit les audits sociaux/les évaluations en utilisant une méthodologie similaire à celle de M-CRIL (mais sans score, et en rajoutant des recommandations, etc.) EDA Rural fournit aussi de l'assistance technique (AT) sur la performance sociale en plus de l'évaluation et conduits des recherches et de l'assistance dans le suivi de l'approche de la pauvreté.
- **Planet Rating** (PR) fait partie du groupement de sociétés de [PlaNet Finance Group](#) et fournit des services de notation sociale. PR est devenue une firme privée et indépendante de notation en juin 2005, après avoir germé de son organisation mère, NGO PlaNet Finance. L'organisation sœur de PR, PlaNet Finance Advisory Services, fournit des évaluations sociales et de l'assistance technique pour la mise en place de solutions liées à la PS. PlaNet Finance Advisory Services et Planet Rating sont deux entités légales distinctes, opérant de manière strictement indépendante.
- **Microfinanza Notation** fournit des notations et évaluations sociales, sous l'égide d'un département spécialisé de notation sociale. Microfinanza Notation est une société à responsabilité limitée créée en Mars 2006 à partir de la maison mère Microfinanza srl. Les propriétaires de Microfinanza Notation ne sont pas les mêmes que ceux de Microfinanza srl, sans aucun chevauchement pour garantir la pleine indépendance des deux sociétés.
- **MicroRate** fournit seulement des notations sociales et ne conduit pas d'audits sociaux/d'évaluations.
- **CERISE, MicroSave** et **GRI** (du *Module 7A - Social Audit*) ne fournissent pas de services de notation sociale.

➤ *Q: Combien de temps dure une notation sociale?*

➤ *A:* Habituellement, les auditeurs seront sur place pour une semaine maximum (une composante de terrain peut ajouter jusqu'à une semaine supplémentaire). Le rapport final est généralement donné dans les six semaines. Globalement, le processus est plus long que pour un audit social.

➤ *Q: Combien coûte une notation sociale? Existe-t-il des aides financières?*

*A:* Une notation sociale coûte généralement entre 5 000 \$ et 14 000 \$. Les agences de notation feront une réduction si vous menez de front une notation sociale et institutionnelle en microfinance au même moment. Le coût sera également réduit si vous combinez une notation sociale avec une Certification de Protection des Clients. D'autres fournissent aussi des ristournes si l'IMF s'engage pour plusieurs notations par an auprès de l'agence. Globalement, le coût est plus élevé que pour un audit social.

Avant 2012, beaucoup de notations sociales étaient partiellement ou entièrement subventionnées par [Rating Initiative](#) et [Rating II Fund](#) (Amérique Latine et Caraïbes

uniquement). Maintenant, beaucoup d'investisseurs soutiennent directement les notations sociales et financières.

### Ressources complémentaires : informations et assistance<sup>37</sup>

#### Organisations

- [M-CRIL](#), Alok Misra, [alokmisra@m-cril.com](mailto:alokmisra@m-cril.com)
  - [Aperçu de notation sociale d'IMF](#)
  - [notation sociale M-CRIL](#) (brochure)
  - Exemples de rapports de notation: [Rapport de notation sociale AMK](#), [Rapport de notation sociale BASIX](#), [Rapport de notation sociale SEF](#)
- [Microfinanza notation](#), Aldo Moauro [aldo.moauro@microfinanzanotation.com](mailto:aldo.moauro@microfinanzanotation.com) et [Social notation Department](#), Lucia Spaggiari, [lucia.spaggiari@microfinanzanotation.com](mailto:lucia.spaggiari@microfinanzanotation.com)
  - [Méthodologie MFR de notation sociale](#), [publications de Performance Sociale](#)
  - Exemples de rapports de notation: [Partner BiH SR Comprehensive](#), [AgroInvest Azerbaijan SR Standard](#) et [base de données de notation et évaluations](#) (plus de 130 notations sociales sont disponibles, dont la moitié gratuitement si vous êtes inscrit)
- [MicroRate](#), Sebastian von Stauffenberg, [Sebastian@MicroRate.com](mailto:Sebastian@MicroRate.com)
  - [Outils de Performance Sociale: Focus sur la Bolivie](#) (Séminaire USAID After Hours)
  - Exemples de rapports de notation: et [IMF notation List DB](#) (plus de 90 rapports de notations sociales sont disponibles au téléchargement.)
- [Planet Rating](#), Emmanuelle Javoy, [notation@planetnotation.com](mailto:notation@planetnotation.com)
  - Exemples de rapport de notation: [Rapports DB de notation de Performance Sociale](#) (plus de 80 notations sociales sont disponibles, dont la moitié gratuitement si vous êtes inscrit)

#### Usage courant

- Microfinance Gateway, [Outils d'évaluation: Notation Sociale](#)
- Groupe de Travail de Performance Sociale (SPTF)
  - [Rapports d'utilisateurs](#) (Microfinanza, MicroRate, Planet Rating)
  - [Outils de Notation](#) (Aperçu)

#### Financement

- [African Microfinance Transparency](#) (AMT)
  - [Rapports de Notation](#)

---

<sup>37</sup> Merci de noter que les ressources citées dans la section ressources du Module 7A : Audits sociaux sont également pertinents pour cette section sur les notations sociales.

## MODULE 8. Outils d'évaluation des clients

### Résumé des concepts généraux

- Les outils de données clients évaluent les retombées et les changements au *niveau client*. Cela comprend les changements de qualité de vie, tels que la nourriture, la sécurité et l'éducation, ainsi que les changements sur des facteurs comme les profits, les compétences professionnelles et l'autonomisation des femmes. Ces outils peuvent établir le profil des clients à leur entrée dans le programme de microfinance, fournir des informations sur la segmentation du marché, établir le profil des clients à leur sortie et suivre les changements dans la pauvreté dans le temps. Les outils d'évaluation des clients fournissent des données complémentaires par rapport aux indicateurs sociaux MIX mentionnés dans le Module 4.
- But: évaluer les retombées de performance sociale au niveau client, y compris les changements dans la pauvreté, les indicateurs de qualité de vie et la satisfaction. Les outils d'évaluation des clients permettent aux IMF de comprendre leurs clients et d'ajuster leurs produits et services pour répondre aux besoins des clients. Ils sont très utiles pour la prise de décision (Module 1).
- Les outils d'évaluation des clients aident à répondre aux questions: Qui sont nos clients? Comment sont-ils affectés par nos produits et services? Atteignons-nous nos objectifs sociaux? Comment le prouver? Comment améliorer nos produits et services? Les clients sont-ils satisfaits?
- Les types:
  - Qualité de vie des Client (santé et richesse): évaluation de la pauvreté, classement par évaluation participative de la richesse et enquêtes de sécurité alimentaire, etc. Souvent quantitatifs par nature, ils exigent un certain niveau de validité statistique. Les outils d'évaluation de la qualité de vie permettent aux IMF d'évaluer leurs clients sur certains aspects de qualité de vie, tels que la pauvreté, et leur évolution dans le temps.
  - Retours des clients: enquêtes de satisfaction des clients, enquêtes de sortie, groupes de discussions et autres outils d'étude de marché. Souvent qualitatifs par nature, ils peuvent être menés de façon plus informelle que les outils de qualité de vie. Les outils de sortie des clients et de satisfaction apportent aux IMF un mécanisme de retour pour conduire des améliorations et éviter les écueils.

### Exemples

- Outils d'évaluation de la qualité de vie des clients – exemple d'outil d'évaluation de la pauvreté:

L'Indice de Passage du Seuil de Pauvreté (PPI<sup>®</sup>)<sup>38</sup>

- Est une fiche d'évaluation facile à gérer, spécifique au pays, avec dix indicateurs vérifiables de qualité de vie (tels que taille de la famille et accès à l'eau potable) qui estime la probabilité que le ménage passe au-dessus ou en-dessous du seuil national ou international de pauvreté.
- Est à la fois un outil de mesure et de gestion qui peut aider à :
  - classer les clients en niveaux de pauvreté distincts le long du seuil de pauvreté;
  - comprendre quels produits attirent et retiennent les clients pauvres;
  - répondre plus rapidement et efficacement aux changements dans les communautés;
  - fournir des informations précises en temps et en heure aux gestionnaires, investisseurs et autres parties prenantes;
  - à terme, évaluer si les clients sortent de la pauvreté.
- Peut facilement s'intégrer aux opérations de toute organisation travaillant avec les pauvres.
- Il existe actuellement 45 fiches d'évaluation PPI, en plus d'une fiche d'évaluation de la pauvreté pour la Chine. Six fiches d'évaluation, nouvelles ou corrigées, sont en projet.
- Exemple d'IMF: *Fonkoze - Haïti* utilise le PPI de plusieurs manières, y compris:
  - Pour l'aide à la prise de décisions sur les offres de produits et services;
  - Pour suivre dans le temps le rétablissement des clients affectés par la catastrophe.
- Voici ci-dessous un exemple de fiche d'évaluation PPI accompagnée de son tableau de référence basé sur le PPI des Philippines. Base sur un score de 26, la probabilité que le ménage soit en-dessous du seuil national de pauvreté est de 68,5% (voir tableau de recherche PPI ci-dessous).

---

<sup>38</sup> Développé par la Fondation Grameen. <http://progressoutofpoverty.org>

**Exemple de fiche d'évaluation d'enquête PPI - Philippines**

Indicator	Value	Points	Total
1. How many people in the family are aged 0 to 14?	A. Five or more	0	<b>4</b>
	B. Four	4	
	C. Three	9	
	D. Two	15	
	E. One	20	
	F. None	26	
2. Do all children in the family of ages 6 to 14 go to school?	A. No	0	<b>0</b>
	B. Yes	2	
	C. No children ages 6 to 14	4	
3. What is the education level of the female head/spouse?	A. Graduate primary or less	0	<b>3</b>
	B. First- to fourth-year secondary	3	
	C. Graduate secondary	6	
	D. First-year college or higher, or no female head/spouse	11	
4. Do any family members have salaried employment?	A. No	0	<b>0</b>
	B. Yes	5	
5. What are the house's outer walls made of?	A. Light materials (cogon, nipa, or sawali, bamboo, anahaw)	0	<b>4</b>
	B. Strong materials (iron, aluminum, tile, concrete, brick, stone, wood, asbestos)	4	
6. What is the house's roof made of?	A. Light materials (Salvaged, makeshift, cogon, nipa, or anahaw)	0	<b>2</b>
	B. Strong materials (Galvanized iron, aluminum tile, concrete, brick, stone, or asbestos)	2	
7. What kind of toilet facility does the family have?	A. None, open pit, closed pit, or other	0	<b>7</b>
	B. Water sealed	7	
8. Does the family own a refrigerator?	A. No	0	<b>0</b>
	B. Yes	10	
9. How many television sets does the family own?	A. None	0	<b>6</b>
	B. One	6	
	C. Two or more	21	
10. Does the family own a washing machine?	A. No	0	<b>0</b>
	B. Yes	10	
		<b>Total score</b> →	<b>26</b>

Microfinance Risk Management, L.L.C.,

**Total score** → **26**

PPI Score	Total Below the National Poverty Line
0-4	96.6%
5-9	93.7%
10-14	91.5%
15-19	87.8%
20-24	80.9%
25-29	68.5%
30-34	59.0%
35-39	48.9%
40-44	36.8%
45-49	21.1%
50-54	14.8%
55-59	7.2%
60-64	5.0%
65-69	3.2%
70-74	1.4%
75-79	1.4%
80-84	0.0%
85-89	0.0%
90-94	1.5%
95-100	0.0%

Source: Microfinance Risk Management, L.L.C.; based on the 2004 Philippines APF (Annual Poverty Indicators) survey of the National Statistics Office of the Philippines.

- Exemple de retour client: Entretien de sortie d'un client.
- Avez-vous rencontré des difficultés avec l'un des points suivants:
    - Votre agent de prêt ou un autre membre du personnel? : \_\_\_\_\_
    - Les membres de votre groupe? Précisez: \_\_\_\_\_



- Pendant votre période avec l’institution, votre entreprise ...?
  - S’est largement développée
  - S’est un peu développée
  - Est restée au même niveau.

### **Pourquoi l’évaluation des clients est-elle importante?**

Pour gérer la performance sociale (PS), vous devez établir des objectifs sociaux (Module 1). Les outils d’évaluation des clients aident les IMF à mesurer leurs progrès en direction de ces objectifs. Les IMF ne peuvent pas suivre les progrès en direction de ces objectifs sans outils d’évaluation des clients.

- Les outils d’évaluation de la qualité de vie des clients peuvent:
  - Mesurer le niveau relatif ou absolu de pauvreté des clients (ou le niveau de sécurité alimentaire, santé, etc.);
  - Établir le profil des clients à leur entrée et leur sortie;
  - Suivre les changements dans le temps;
  - Cibler les clients et les placer dans des programmes (financiers et non-financiers).
- Les outils de retours des clients peuvent contribuer à:
  - Faire apparaître pourquoi les clients adhèrent/partent et utilisent/n’utilisent pas le programme;
  - Faire apparaître les besoins des clients;
  - Améliorer produits, services, et distribution pour diminuer les sorties de clients, améliorer la satisfaction, et répondre aux besoins des clients.

### **Qui devrait être impliqué?**

Il y a trois étapes de base pour ces outils – 1) la collecte, 2) la saisie des données et la publication des résultats, 3) le suivi et la prise de décision. Cependant, le CA et l’équipe de Direction devront d’abord décider quel type de données d’évaluation des clients ils veulent suivre puis choisir l’outil à utiliser et comment recueillir les données (ex. lors des opérations de routine ou dans une enquête périodique séparée, intégrées au SIG ou non, etc.).

- Pour la première étape continue- la collecte: Si votre IMF est nouvelle ou petite, c’est sûrement votre personnel de terrain qui recueillera les données, soit à l’entrée des clients (ex. formulaire de demande de prêt) et à la sortie, soit sur un rythme périodique. (*NOTE: une meilleure pratique serait de charger quelqu’un d’autre que l’agent de prêt pour recueillir les données sociales.*) Certaines IMF ont des départements de PS et/ou d’étude de marché qui peuvent recueillir ces données. D’autres IMF engagent des tiers.
- Pour la saisie de données et l’analyse: Les indicateurs peuvent être suivis dans votre système d’information. Vous pouvez aussi séparer les résultats et l’analyse (dans un tableau Excel ou une base de données Access, par exemple). Dans tous les cas, il est intéressant d’impliquer le chef de votre département informatique. Les équipes informatiques ou d’étude de marché peuvent apporter les résultats, rapports et analyses de données.
- Pour le suivi et la prise de décision: Tout le monde (le personnel de tous les niveaux et les membres du CA), devrait être impliqué d’une manière ou d’une autre. L’équipe de

Direction et le CA devrait consulter les évaluations en vue de la prise de décision stratégique annuelle et de la prise de décision tactique de façon générale. Le fait de rendre les rapports accessibles à tous les niveaux, même dans les filiales et pour les agents de prêt, aidera le personnel à comprendre comment leurs actions conditionnent les retombées sociales souhaitées par l'IMF. Certaines IMF créent des mesures de performance et des incitations en lien avec ces données d'évaluation des clients, telles que la rétention du client et le ciblage des pauvres comme nouveaux clients.

### Quand devrait-on s'impliquer?

- Quelques utilisations potentielles des outils d'évaluation des clients:
  - Suivre la performance par rapport aux objectifs.
  - Repérez les alertes au plus tôt: Quand vous interagissez directement avec les clients, ils vous font part des problèmes qu'ils rencontrent avec les produits. De plus, quand des données cumulatives se retrouvent sur un groupe de clients, les tendances négatives qui demandent de l'attention peuvent être identifiées.
  - Segmenter le portefeuille: implique de décomposer la performance pour examiner les différences par groupes de clients, agents de prêts ou régions. Une telle segmentation implique la compréhension de différents marchés et permet des réponses objectivées à des problèmes spécifiques ou des opportunités – par exemple, aider à identifier et à comprendre le profil des clients avec les taux de sortie les plus élevés.
  - Analyser l'utilisation des services faite par les clients: les services sont-ils pertinents face aux besoins des clients? En suivant cela, une IMF peut améliorer la qualité des services fournis.
  - Rapporter en interne et en externe sur les retombées client.
  - Aider les clients et le personnel à réfléchir sur les changements dans la vie des clients au fil du temps.
  
- Généralement, les outils d'évaluation de la qualité de vie sont utilisés et suivis une fois par an maximum, puisque les aspects suivis ne changent pas rapidement. Ils sont suivis depuis un point de départ (ex. au moment de l'inscription) et peuvent par la suite être suivis chaque année, tous les deux ou trois cycles de prêt, ou à la sortie pour vérifier les progrès.
  
- Les outils de retours des clients peuvent être suivis plus fréquemment, trimestriellement par exemple. Les données de sortie des clients sont mieux recueillies si cela se fait au moment de la sortie : cela devrait donc être exécuté de façon continue. Ces outils peuvent aussi être utilisés "en cas de besoin" si une situation critique survient. Par exemple, s'il y a un pic de défauts de paiement dans la filiale A dans les trois derniers mois, l'IMF peut utiliser une enquête de satisfaction ou des groupes de discussion de clients pour découvrir les causes des défauts.

### FAQ

- *Q: Quelle sous-catégorie d'outils faut-il choisir? Les outils de qualité de vie (pauvreté, alimentation, santé)? Ou les outils de retours des clients?*
- *A: Avant de commencer à choisir les outils d'évaluation des clients, réexaminez votre mission, les réalités des opérations de terrain et vos capacités et ressources. Votre*

mission est la référence qui vous permettra de choisir les outils qui correspondront le mieux à votre IMF.

Nous vous déconseillons de créer votre propre outil de qualité de vie, parce que la plupart des outils qui existent aujourd’hui ont été validés grâce à de nombreuses années d’usage, de rigueur académique et de validation. Il y a beaucoup de risques à collecter de mauvaises données, à poser les mauvaises questions /des questions mal formulées. Beaucoup d’organisations qui soutiennent ces outils peuvent fournir de l’assistance en cas de difficultés.

Toutes les IMF, cependant, devraient utiliser les outils de retours des clients dans une certaine mesure. La question principale n’est pas, “Une IMF devrait-elle collecter les retours des clients?” mais plutôt, “Comment devrait-elle collecter les retours?” Les grandes IMF avec des départements d’études de marché et les sociétés d’enquête peuvent mener des enquêtes de satisfaction des clients trimestrielles ou annuelles, à l’échelle de la société. Pour les plus petites IMF, les retours des clients peuvent prendre des formats plus souples, telles que des groupes de discussions qui recouvrent un échantillon partiel de la base de clients et qui peuvent être effectués par le personnel de terrain. Sans distinction de niveau ni d’intensité, toutes les IMF devraient collecter les retours des clients régulièrement. Dans ce cas aussi, vous pouvez créer vos propres outils de satisfaction des clients ou vos enquêtes de sortie des clients. Il y a moins de risques de récolter des résultats non valables qu’avec les outils de qualité de vie, mais assurez-vous que ceux qui recueillent les données savent comment les collecter sans influencer indûment les retours. Nous vous recommandons d’utiliser l’un des nombreux outils disponibles (souvent gratuitement) et d’adapter l’outil à vos besoins en ajoutant, modifiant ou supprimant des questions.

- *Q: Quand je saurai de quelle sorte (sous-catégorie) d’outil j’ai besoin, comment saurai-je lequel choisir? Il y en a tellement!*
- *A: Comme pour les audits et les notations, nous ne pouvons pas recommander un outil plus qu’un autre au sein des sous-catégories, telles que l’évaluation de la pauvreté. Le plus important est que vous choisissiez seulement un outil par sous-catégorie et que vous utilisiez toujours le même pour éviter de surcharger votre personnel.*

A la fin de ce chapitre, nous avons fourni des liens vers les outils principaux de chaque sous-catégorie. Beaucoup d’outils de qualité de vie sont valables uniquement pour certaines zones géographiques : vérifiez auprès de l’organisation promotrice avant d’utiliser l’outil. Deux outils d’évaluation de la pauvreté, PPI et USAID PAT<sup>39</sup>, proposent des [rapports de consommateurs](#). Ce sont les outils d’évaluation de la pauvreté les plus largement utilisés.

---

<sup>39</sup> USAID Poverty Assessment Tool (PAT)

- *Q: Quelle est la différence entre les données/indicateurs collectés pour MIX et ce que les outils d'évaluation clients collectent?*
- *A: Gardez à l'esprit que les indicateurs MIX suivent habituellement les indicateurs de procédés et les indicateurs de résultats (voir Module 1 pour consulter les types d'indicateurs). Les indicateurs d'évaluation clients sont surtout des indicateurs de résultats et de retombées et exigent souvent des étapes et activités supplémentaires qui ne peuvent pas être suivies aussi facilement dans votre système d'information.*
  
- *Q: Les outils de qualité de vie mesurent-ils l'impact?*
- *A: Non: ces outils ne sont pas des études d'impact. La grande différence est que les outils de qualité de vie sont plus utiles pour prendre des décisions internes opérationnelles (ex. les objectifs, le développement des produits, la fourniture de services non financiers et la gestion des risques). Les données de qualité de vie ou les données liées à la pauvreté, peuvent servir à suivre les changements dans le temps, mais ne peuvent pas relier un changement mesuré par l'indicateur aux activités de l'IMF. Ce type d'attribution requiert un plus haut niveau d'analyse, comme une étude d'impact, mais les études d'impact ont souvent un coût prohibitif pour les IMF et exigent un niveau d'expertise économétrique qu'on ne retrouve généralement que dans les de instituts de recherche.*
  
- *Q: Quels sont le degré de complexité, le coût et la consommation en ressources de ces différents outils?*
- *A: Tout outil d'évaluation des clients a un coût, en termes de ressources financières et humaines. Une grande partie du coût sera simplement celui de l'installation dans vos opérations et vos systèmes, puis la formation de votre personnel sur son utilisation. Le coût continu cumulatif, espérons-le, sera minimal.  
Une manière de rendre le processus d'évaluation des clients plus efficace est de combiner les différentes sous-catégories d'outils en une activité. Par exemple, beaucoup d'IMF qui utilisent le PPI combinent le questionnaire PPI avec leur enquête de satisfaction clients annuelle, ou incluent les indicateurs PPI sur leurs formulaires de demande d'adhésion ou de prêt. Cette intégration peut se faire avec d'autres outils également, tels que la sécurité alimentaire ou l'éducation, pour réduire le temps passé par le personnel et les clients.*

Le nombre de clients que vous évaluez (ex. échantillon vs. recensement) est laissé à votre entière discrétion et dépendra de votre objectif d'évaluation et des ressources disponibles. Par exemple, beaucoup d'IMF collectent des données de qualité de vie sur tous les clients à leur entrée, puis suivent un échantillon dans le temps. La plupart des outils de qualité de vie fourniront des indications sur la bonne façon de choisir un échantillon.

Pour les outils de qualité de vie et de retours des clients, nous vous recommandons de prendre une vue à long terme de ces outils et de leurs résultats. S'ils sont perçus uniquement comme des postes de dépenses, ils vont certainement devenir une gêne pour vous et votre personnel. Souvenez-vous que les informations fournies par ces outils vous aideront à baisser les coûts et à augmenter les revenus à long terme, en réduisant le PAR, en augmentant la rétention des clients et en améliorant votre capacité à attirer de

nouveaux clients, puisque vous aurez conçu des produits et services mieux adaptés à leurs besoins.

### Ressources complémentaires : informations et assistance<sup>40</sup>

#### Usage courant

- Réseau SEEP, [Poverty Outreach Working Group \(POWG\)](#) (ou sur [SEEP Community](#)), Jan Maes, [janpmaes@yahoo.com](mailto:janpmaes@yahoo.com)
  - [Apprendre de nos clients - Outils d'évaluation pour les opérateurs de microfinance](#) (Outils SEEP AIMS) et [Note technique – Ecouter les clients: Outils pour l'évaluation des besoins en services financiers des pauvres et de leurs préférences](#)
  - [Pourquoi l'évaluation des clients compte](#), [Le chemin vers l'évaluation des clients: conseils de voyage \(document papier\)](#) et [Leçons apprises sur l'évaluation des clients](#)
  - [Analyse des données des évaluations des clients](#) (ou [ici](#))
  - Exemples d'études de cas: [Institutionnaliser l'évaluation des clients: les activistes pour les alternatives sociales–Inde](#) et [Comment l'évaluation des clients fait la différence à CRECER \(Bolivie\)](#)
- *Imp-Act Consortium*
  - Centre de Ressources de GPS: [Utiliser les retours des clients](#), [Étude de marché](#), [Conception de produits](#), [prestations de services](#), [service clients](#)
  - [QUIP: Comprendre les clients grâce à des entretiens en profondeur-Note de Pratique 2 \(Espagnol\)](#), [Planifier la recherche pour évaluer la performance sociale-Note de Pratique 6 \(Espagnol\)](#), et [Suivre la performance des clients-Note de Pratique 7 \(Espagnol\)](#)
  - [Développement d'une évaluation des clients et d'un système de suivi ou "registre social"](#) (Etude de cas – Ethiopie)
- Microfinance Center (MFC), [Améliorer le ratio coût/efficacité de la recherche d'exploration menée par les opérateurs: les facteurs clefs à considérer pour la sélection des outils](#)
- Microfinance Gateway, [Outils d'évaluation: conditions des clients et pauvreté](#)
- *MicroSave*, [Microfinance centrée sur les clients: une étude des Sources d'information](#) et [la boucle de rétroaction: un procédé pour améliorer la réactivité envers les clients](#)

### Outils d'évaluation de la qualité de vie des clients - Pauvreté<sup>41,42</sup>

#### Usage courant

- Groupe de Travail de Performance Sociale (SPTF)
    - [Outils d'évaluation de la pauvreté](#)
- 

<sup>40</sup> Si vous êtes intéressés par d'autres outils d'évaluation de la qualité de vie, y compris sur le genre, consultez le Supplément de Ressources, dans le supplément (page 63). Les ressources d'études d'impact y figurant également.

<sup>41</sup> <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.11.48260/1.26.9234/>

<sup>42</sup> Bien qu'il soit peu utilisé actuellement, vous pouvez aussi vous référer à [l'outil CGAP d'évaluation de la pauvreté](#)

- [Rapports d'utilisateurs sur les outils de PS](#) (GF PPI et USAID PAT)
- Réseau SEEP, [Carte de performance sociale](#), pp. 150-155 et pp. 163-179 et pp. 180 – 185
- USAID
  - MicroLinks, [Outils sur la pauvreté](#) et [Rapports sur les outils d'évaluation de la pauvreté](#)
  - [Microfinance et développement des entreprises: des outils efficaces pour éradiquer la pauvreté?](#)
  - [BRAC | Etude de cas](#)
- *Imp-Act* Consortium
  - [Microfinance et pauvreté: développer des systèmes pour suivre l'étendue de l'approche de la pauvreté et de l'impact](#) et [Intégrer l'évaluation de la pauvreté dans l'évaluation des clients](#)
  - [Etudes de Cas d'évaluation de la pauvreté \(Centre de Ressources de GPS\)](#)
- MFC, [Noter le changement, Approche de l'évaluation de la pauvreté de Prizma](#)

### Outils d'évaluation de la pauvreté

- [Grameen Foundation](#), [L'indice de Passage du Seuil de Pauvreté \(PPI\)](#), Steve Wright, Directeur, Centre de Gestion de Performance Sociale, [swright@grameenfoundation.org](mailto:swright@grameenfoundation.org) et [PPI Blog](#)
  - [Qu'est-ce que le PPI?](#)
  - [Boîte à outils de Formation PPI](#) y compris la formation Pilote PPI - Guide des participants
  - [Foire aux questions PPI \(FAQ\)](#)
  - Outils: [Outils PPI pays par pays](#), [Utiliser le PPI](#)
  - [Etudes de Cas et Essais PPI](#)
  - Fournisseurs d'Assistance Technique PPI
    - EDA (PPI, Genre, Développement de micro-entreprises), Frances Sinha, [francesinha@edarural.com](mailto:francesinha@edarural.com)
    - Microfinanza (PPI), Lucia Spaggiari, Directrice de notation sociale, [lucia.spaggiari@Microfinanzanotation.com](mailto:lucia.spaggiari@Microfinanzanotation.com)
    - *MicroSave* (PPI et Étude de marché), Jesila Ledesma, [jesila@microsave.net](mailto:jesila@microsave.net)
- Centre IRIS de l'Université du Maryland, [Outil USAID d'évaluation de la pauvreté \(PAT\)](#), Brian Beard, Formateur en chef et Facilitateur du Bureau d'Assistance, [bbeard@iris.umd.edu](mailto:bbeard@iris.umd.edu) ou inscrivez-vous à la liste de diffusion sur <https://listserv.umd.edu/cgi-bin/wa>.
  - [Utiliser les Outils USAID d'évaluation de la pauvreté](#)- Formation d'auto-apprentissage, et [Supports de formation pour la mise en œuvre](#)
  - [Outils et modèle de saisie de données PAT](#) (par pays) et [Manuel pour la mise en œuvre des outils USAID d'évaluation de la pauvreté](#)
  - [Foire aux questions PAT](#) ou [Pauvreté et seuils de pauvreté: Foire aux questions](#) (pdf)
  - [Procédé de mise en place de PAT](#) et [Exemple de schéma de mise en place](#)

- [Développement d'outils](#) et [Documents de projets](#) (Bibliothèque)
- [Outil FINCA d'évaluation des clients \(FCAT\)](#), Katie Torrington, [Katie.Torrington@finca.org](mailto:Katie.Torrington@finca.org). FINCA inclut davantage que de simples indicateurs de pauvreté (tels que santé, etc.) et comprend des outils de retours des clients, tels que la satisfaction et la rétention des clients.<sup>43</sup>
  - [Outil d'évaluation des clients FINCA 2009](#)
  - [Microfinance et Performance Sociale: comment FINCA s'est servi d'un outil d'évaluation des clients pour identifier l'éloignement de la mission](#)
- [L'indice de logement](#). L'indice de logement se base sur la structure du logement pour différencier les niveaux économiques des ménages et identifier ceux qui sont pauvres. Cet indice est généralement plus facile à suivre. Exemple: [Cashpor](#) (Inde)
- [Test de moyens](#). Le test de moyens implique l'utilisation d'une enquête simplifiée sur les ménages pour déterminer leurs niveaux de pauvreté - généralement créé en interne par l'IMF. Exemple: [Grameen Bank](#) (Bangladesh)
- [L'évaluation participative de la richesse](#) (PWR). Le PWR s'appuie sur des critères que les communautés définissent elles-mêmes. En d'autres termes, PWR est une méthode qualitative de suivi de la pauvreté (par rapport aux méthodes plus quantitative mentionnées ici). En réalité le PWR peut compléter et confirmer les résultats de méthodes plus quantitative. Exemple: [SEF](#) (Afrique du Sud) – [Etude 1](#) et [Etude 2](#)

### Outils de retours clients

#### Usage courant

- *Imp-Act Consortium*
  - [La boucle de rétroaction-Note de pratique 1 \(Espagnol\)](#)
  - GPS Resource Network, [Etudes de cas sur les services clients/la rétention des clients](#) et [Etudes de Cas sur le développement des produits](#)
- *MFC*, [Institutionnaliser la connaissance du marché: Une étape importante pour les IMF qui veulent se recentrer sur les clients](#) (Etude de cas – Arménie)

### Outils et ressources pour les études de marché

- *MicroSave (Echantillonnage)*
  - [Étude de marché pour la microfinance - Boîte à outils](#) et [Manuel d'étude de marché quantitative pour les IMF](#)
  - [Le procédé systématique de développement de produit](#)
  - [Livret de développement de produits](#) (Série OPE)
  - [Étude de marché pour la microfinance: au-delà du développement de produit](#) et ["Étude de marché pour la microfinance" – 7 Précautions et Recommandation](#)
- Opportunités en microfinance
  - [Ecouter les clients: comment mieux servir votre clientèle](#)

---

<sup>43</sup> Notez que l'utilisation du PAT et du PPI est libre pour toutes les IMF, du moment que l'outil existe pour le pays concerné. Pour utiliser le FCAT, une IMF doit être partenaire de FINCA.

- [Étude de marché pour la microfinance: détecter les besoins au-delà des chiffres](#)
- [Directives pour une étude de marché sur la demande de micro-assurance](#)
- CGAP, [Développement de produits pour la microfinance](#) (Formation et Manuel)
- ACCION, [Guide des meilleures pratiques de micro-entreprises \(MBP\) pour le développement de nouveaux produits](#)
- MFC, [Pénétrer de nouveaux marchés: comment les études de marché peuvent renseigner le développement de produits](#) (Etude de cas – Arménie)
- Microfinance Council of the Philippines (MCPI), [Documentation sur les processus de développement de produits dans des IMF choisies–Rapport Intégrant](#) (Etudes de Cas – Philippines)

#### **Sorties des Clients/Départs/Rétention**

- SEEP Network, [Outil SEEP AIMS, chapitre 5/outil 2: enquête de sortie des clients](#) et [Cerner la rétention des clients](#)
- ACCION, [Améliorer et suivre la rétention des clients](#)
- *Imp-Act* Consortium, [Apprendre grâce aux sorties des clients-Note de pratique 3 \(Espagnol\)](#)
- *MicroSave*, [Décrocheurs et lauréats: que signifient-ils pour les institutions de microfinance?](#) Et [Plusieurs études régionales \(Afrique de l'est\) sur les abandons de clients](#)
- MFC
  - [La désertion des clients-un fléau en microfinance: comment la diagnostiquer avec succès?](#)
  - [Au-delà des chiffres: le système de suivi des sorties de Prizma](#) (Etude de cas)
  - [Soutenir les organisations centrées sur les clients - le système de suivi des sorties des Partenaires](#)

#### **Satisfaction des Clients**

- Outil SEEP AIMS, [Chapitre 7/Outil 4: Outil de satisfaction client](#)
- MFC
  - [Compter \(sur\) vos clients potentiels: Principes directifs pour mesurer la satisfaction et la fidélité des clients de microfinance](#)
  - [Evaluation des clients au meilleur coût dans une petite institution de microfinance: l'expérience de DEMOS en Croatie](#) (Etude de cas)



## MODULE 9. Standards Universels de GPS et ressources de GPS

### Résumé des concepts généraux

Créés grâce à une large consultation du secteur, les Standards Universels de Gestion de Performance Sociale du SPTF (“les Standards”) sont un ensemble de standards de gestion qui concernent toutes les institutions de microfinance ayant une double mission. Atteindre les standards signifie qu'une institution possède de "fortes" pratiques de gestion de performance sociale (GPS). Pour réaliser ceci, les institutions doivent :

1. Définir et suivre les objectifs sociaux ;
2. S'assurer de l'engagement du CA, de la Direction, et du personnel pour les objectifs sociaux;
3. Traiter les clients de façon responsable ;
4. Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients ;
5. Traiter les employés de façon responsable ; et
6. Équilibrer les rendements sociaux et financiers.

#### ➤ Six catégories de Standards

1. Définir et suivre les objectifs sociaux: exige qu'une institution possède des objectifs sociaux clairement définis (pas simplement une mission sociale), ait défini ses objectifs de clients et ait mis en place un système de suivi pour suivre les progrès en direction de ses objectifs sociaux.
2. S'assurer de l'engagement du CA, de la Direction et du personnel pour les objectifs sociaux: exige que le CA soit pleinement engagé dans la gestion de PS<sup>44</sup> et qu'il joue un rôle actif dans cette gestion. De même, les gestionnaires étudient les données de PS régulièrement et les prennent en considération dans les prises de décision stratégiques. Les autres employés doivent comprendre leur rôle spécifique en lien avec la performance sociale et l'institution les évalue en fonction de leurs tâches en lien avec la performance sociale.
3. Traiter les clients de façon responsable: exige que l'institution atteigne les standards minimum de certification établis par Smart Campaign (Module 4).
4. Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients : exige que les institutions comprennent les besoins des clients grâce à un suivi minutieux et qu'elles basent leurs produits et services sur les informations au niveau des clients.
5. Traiter les employés de façon responsable : exige des mesures transparentes de ressources humaines qui protègent le personnel.
6. Équilibrer les rendements sociaux et financiers: fournit des directives pour des

---

<sup>44</sup> Performance Sociale (PS)

rendements, une croissance et une efficacité responsables. Exige que les institutions envisagent comment ces trois aspects de performance financière se répercutent sur la performance sociale et, plus spécifiquement, sur les clients.

#### Points de discussion à aborder

- Pourquoi une institution devrait-elle chercher à atteindre les Standards?  
Le but fondamental des Standards consiste à avantager les clients. Une institution à double mission cherche non seulement la pérennité financière, mais aussi la réalisation d'un ou plusieurs objectifs sociaux. Bien que chaque institution possède ses propres objectifs sociaux particuliers, toutes les institutions à double mission devraient partager des buts élargis: augmenter l'inclusion financière et générer des avantages pour les clients, en commençant par réduire la vulnérabilité des clients. En outre, toutes les institutions devraient chercher à remplir leurs objectifs tout en s'assurant que les clients ne sont pas lésés. Une institution qui respecte les Standards a mis en place les composants d'une institution centrée sur les clients et est bien positionnée pour réaliser ses objectifs sociaux.
- Comment devrait-on utiliser les Standards? A qui s'appliquent-ils?  
Pour **toutes les parties prenantes qui revendent une double mission**, les Standards permettent une **compréhension globale et partagée de ce que signifie une gestion de performance sociale forte** : c'est une première dans le secteur de la microfinance.
- Les institutions devraient utiliser les Standards pour:
  - **Autoréguler leurs pratiques de gestion de performance sociale**, et
  - **Guider leurs stratégies** pour atteindre une gestion de performance sociale plus forte.
- Les Standards sont également pertinents pour les travaux d'autres parties prenantes dans le secteur de la microfinance:
  - **Les investisseurs et les bailleurs peuvent utiliser les Standards pour comprendre les pratiques de GPS d'une institution par rapport aux standards universellement acceptés.** Ceci peut aider les investisseurs et les bailleurs à orienter leurs fonds en direction de ces institutions à forte GPS, et à identifier les besoins d'accroissement de capacités en GPS parmi les IMF où ils investissent.
  - **Les sociétés d'audit et de notation sociale** utilisent déjà beaucoup de standards individuels dans leurs évaluations, mais ils peuvent commencer à évaluer la conformité avec l'ensemble des Standards à l'intérieur de leurs procédés de notation et d'audit.
  - **Les réseaux et les associations** peuvent utiliser les Standards en tant qu'outil d'évaluation de pratiques de GPS d'institutions partenaires et prendre des décisions critiques à propos du renforcement des capacités, des accords de partenariat, et du financement.

**Exemple de standard, pratiques essentielles, et bonnes pratiques supplémentaires**  
**Section 2: S'assurer de l'engagement du CA, de la Direction, et du personnel pour la performance sociale**

Standard 2a	Pratiques essentielles	Bonnes pratiques supplémentaires
Les membres du Conseil d'Administration s'engagent pour la mission sociale de l'institution.	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'institution fournit à chaque membre du CA une orientation sur la mission sociale, les objectifs sociaux et les responsabilités des membres en lien avec la performance sociale de l'institution. Elle confirme également l'adhésion de tous les membres.</li><li>• L'institution exige l'adhésion des membres du conseil d'administration au Code de Déontologie de l'institution.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un ou plusieurs membres du CA possèdent une expertise dans un aspect de performance sociale (ex : expérience en tant que conseiller en microfinance, expérience dans la conception de produits, expérience dans les études de marché, expérience en ressources humaines).</li><li>• Les membres du CA ont un dispositif pour contacter directement les clients (ex : visites de terrain, réunions du CA avec des délégués clients)</li></ul>

Chaque Standard est présenté avec ses « pratiques essentielles » (*La mise en œuvre de ces pratiques indique que le standard individuel est atteint*) et des « bonnes pratiques supplémentaires » (*pratiques qui ne sont pas essentielles à la réalisation du Standard et qui ne s'appliquent pas forcément aux IMF dans tous les contextes, mais qui sont généralement recommandées aux IMF qui cherchent à atteindre une bonne performance dans le domaine du standard donné.*)

#### FAQ

- **Q: Où puis-je trouver des ressources pour m'aider à mettre en place les Standards?**  
A: Le SPTF propose actuellement au moins deux documents ressources pour vous guider dans la mise en place.
- 1) La Série de mise en place des Standards Universels** est une série de conférences en ligne qui présente des IMF qui mettent en pratique les Standards. Les réunions auront lieu entre octobre 2012 et mars 2013. Merci de contacter [info@sptf.info](mailto:info@sptf.info) pour plus d'informations sur la série. Merci de consulter également <http://www.sptf.info/sp-task-force/en-ligne-learning-events#1>
- 2) La bibliothèque de ressources pour les Standards Universels** classe les ressources existantes et les nouvelles ressources de GPS en fonction des pratiques présentées dans les Standards. Au fur et à mesure que les opérateurs identifient les pratiques de Standards qu'ils souhaitent mettre en place, ils peuvent accéder aux ressources correspondantes qui les aideront dans cette démarche. Pour contribuer à la bibliothèque, merci de contacter [info@sptf.info](mailto:info@sptf.info). Pour accéder à la bibliothèque, consultez: <http://www.sptf.info/spmstandards/standards-resource-library>
- **Q: Pourquoi les Standards ont-ils été créés?**

A: Les membres du Groupe de Travail ont demandé au SPTF d'établir des **standards clairs pour une forte GPS**. Ce document crée un standard de réalisation pour toutes les institutions qui s'efforcent d'atteindre une forte GPS. Les Standards définissent des pratiques "fortes" et non pas "excellentes," dans une volonté de les rendre utilisables par toutes les institutions à double mission.

Les Standards répondent aussi à une préoccupation du secteur selon laquelle les institutions se sont éloignées de leurs clients. La plupart des institutions prétendent améliorer le bien-être des clients, mais lors des deux dernières décennies beaucoup d'institutions se sont davantage concentrées sur la pérennité financière plutôt que sur les besoins des clients. Beaucoup de ces institutions sont motivées par les résultats financiers parce qu'elles ne gèrent que la performance financière. Les institutions avec un objectif social doivent également gérer leur performance sociale. **En définissant et promouvant une forte GPS, ces Standards contribuent au recentrage des institutions sur les clients.**

Enfin, les Standards répondent également à une demande de la part des membres de **conseils sur la manière de renforcer la GPS**. Les institutions peuvent se servir des pratiques dans ce document pour évaluer leur propre performance, et apprendre ce qu'elles doivent faire en plus, afin de réaliser de fortes pratiques de gestion.

➤ *Q: Pourquoi les Standards abordent-ils des pratiques de gestion plutôt que des retombées sociales?*

A: Les Standards se concentrent sur la gestion plutôt que sur des retombées sociales explicites (ex : augmentation de la capacité des clients à faire face à une urgence financière) pour deux raisons :

1) L'expérience montre que si une institution prend soin d'équilibrer les pratiques de gestion financière et sociale, en portant au premier plan les besoins des clients, les retombées pour les clients et leurs préférences, alors cela va très certainement entraîner de meilleures retombées sociales.

2) Il existe suffisamment de données et d'expériences pour définir de fortes pratiques de GPS, mais il n'existe pas encore de données équivalentes pour définir des standards de retombées au niveau des clients.

Actuellement, les Standards demandent aux institutions d'avoir des objectifs clairs pour les retombées clients, de répondre aux besoins des clients, et de mesurer et suivre les progrès en direction de ses objectifs de retombées clients. **A l'avenir, le secteur pourra se baser sur ces Standards pour créer des critères et des standards pour les retombées clients.**

➤ *Q: La conformité est-elle obligatoire?*

➤ A: Non. Le SPTF n'exigera pas de conformité avec les Standards en tant que condition d'adhésion, et le document lui-même n'est pas un dispositif de publication de résultats ou de notation. Actuellement, le SPTF ne propose pas de note/certification, mais pourrait le proposer à l'avenir, à travers des notateurs et auditeurs sociaux, dont plusieurs ont déjà aligné leurs produits sur les Standards.

**Ressources complémentaires : informations et assistance**

- Groupe de Travail de Performance Sociale (SPTF), Amelia Greenberg, [ameliagreenberg@sptf.info](mailto:ameliagreenberg@sptf.info)
- [Téléchargez les Standards Universels de GPS](#) en anglais, espagnol, français, russe, et arabe
- [Série de mise en place des Standards Universels](#)
- [Bibliothèque de ressources pour les Standards Universels](#)
- [La microfinance est-elle prête pour une certification en performance sociale?](#) (After Hours-MicroLinks. Couvre également Smart Campaign et le Label d'Excellence)

## SUPPLEMENT: Outils d'évaluation des clients

Ce supplément présente les outils d'évaluation des clients qui ne sont pas abordés dans la Formation en ligne du SPTF.

### Outils d'évaluation du genre<sup>45</sup>

Le genre est une question très importante en microfinance pour deux raisons: 1) la majorité des clients de microfinance sont des femmes, et 2) les femmes sont souvent désavantagées de nombreuses façons pour l'accès aux services financiers et l'autonomisation financière. Malheureusement, il n'y a pas toujours d'outils adoptés par le secteur, tels que le PPI ou le PAT, pour suivre les retombées. Il existe quelques évaluations d'impact centrées sur le genre (ex. FAI, [Autonomisation des femmes: Impact d'un produit d'épargne engagé dans les Philippines](#), 2008) et des organisations et des groupes qui pourraient échanger idées et ressources ou aider votre IMF à créer un outil d'évaluation du genre:

- Le site Internet [GenFinance](#) (et [liste de diffusion par e-mail](#)) est une communauté d'opérateurs et d'organisations centrées sur le genre en microfinance. Vous pouvez trouver des ressources sur ce site, tels que la microfinance durable pour l'autonomisation des femmes – liste de contrôle de stratégie, ou partager vos questions, idées et commentaires avec vos pairs sur la liste de diffusion.
- [Women's World Banking](#) (WWB). WWB préside le groupe de travail SPTF sur le Genre. Merci de contacter Janiece Greene pour plus d'informations à l'adresse [jgreene@swwb.org](mailto:jgreene@swwb.org).
- [Ce que les groupes de contrôle ne peuvent pas vous révéler: Microfinance et autonomisation des femmes](#) (MicroLinks Afterhours)
- [EDA-Rural](#). EDA a mené des travaux extensifs pour aider les IMF à se recentrer sur les questions liées au genre. Vous pouvez contacter Frances Sinha pour plus d'informations à l'adresse [francesinha@edarural.com](mailto:francesinha@edarural.com).
- [Groupe de Travail sur le Genre SEEP](#) (ou [Communauté SEEP](#)). Si votre IMF est membre de SEEP, vous pouvez rejoindre le Groupe de Travail sur le Genre pour échanger des idées avec vos pairs.
- Autres ressources
  - *Imp-Act* Consortium, [Etudes de cas sur le genre](#) (Centre de Ressources de GPS)
- Le PAT de USAID peut prendre en compte le genre: [Présentation sur la sensibilité du genre](#) et [Brochure sur le genre](#)
- IFAD, [Le genre et la microfinance rurale: l'approche et l'autonomisation des femmes: Guide pour les opérateurs](#), pp. 57-71
  - CRS-MSIIION, [Audit sur le Genre](#) (en Espagnol)

---

<sup>45</sup> EDA et *MicroSave*, cités dans Audits sociaux – Module 7A, fournissent tous deux également des évaluations du genre.

### **Autres outils d'évaluation de la qualité de vie des clients**

Au-delà de l'évaluation de la pauvreté, il existe des outils d'évaluation de la qualité de vie sur les sujets suivants (entre autres): la jeunesse, l'éducation, la création d'emplois/le développement de micro-entreprises, la santé/la nutrition, la sécurité alimentaire, l'engagement/ l'autonomisation civique, et l'environnement.

Si vous êtes intéressés par ce genre d'évaluations clients (et surtout si votre mission l'exige), nous vous suggérons de vous adresser aux experts des domaines concernés (ex. le service de santé local/ de santé publique ou même votre institution académique locale) et envisagez un partenariat avec les experts plutôt que d'avancer seul. Un bon point de départ serait l'un des grands [organismes multilatéraux de développement](#) et leurs sites internet, tels que World Bank ou les Nations Unies; les organisations de développement nationales, telles que DFID ou USAID; ou les grands bailleurs, tels que la Fondation Bill & Melinda Gates ou la Fondation Ford, puisqu'elles recouvrent bien plus que simplement la microfinance ou le développement économique. Certaines organisations internationales de développement, telles que Oxfam, Save the Children, et Care International, ne se concentrent pas uniquement sur la microfinance mais aussi sur de nombreuses questions de développement, telles que l'éducation et la santé (et peuvent fournir de l'assistance financières et technique aux IMF). L'[Annuaire des organisations de développement](#) pourrait aussi vous diriger vers les organisations que vous pouvez contacter, ou de qui vous pouvez devenir partenaire. Vous trouverez ci-dessous quelques organisations spécialisées en microfinance qui ont des programmes sur quelques-uns des sujets mentionnés ci-dessus et peuvent fournir de l'assistance aux IMF:

- [Freedom from Hunger](#) possède un programme spécial sur l'éducation, la santé et la nutrition (Credit with Education) intégré dans son programme de microfinance. FFH a aussi créé une enquête de sécurité alimentaire.
- [Étude de marché pour la microfinance et la protection santé: Guide technique pour les IMF](#)
- [Microfinance Opportunities](#) est spécialisé dans l'éducation et l'alphabétisation financières.
- [Étude de marché pour l'éducation financière](#)
- [Making Cents](#) aide les IMF à fournir des services aux jeunes.
- La [Page pour la jeunesse](#) de MicroLinks possède aussi beaucoup de ressources
- [Water.org](#) aide les IMF à répondre aux problèmes de santé et sanitaires.
- [Green Microfinance](#) travaille avec les IMF pour traiter les questions environnementales et concevoir des produits appropriés.
  - Consultez également CEBS, [Mesurer la performance environnementale de la microfinance](#)
- [ACDI/VOCA](#) est spécialisé dans le développement de micro-entreprises, surtout en zone rurale.
- FHI360 coordonne le [Projet LIFT : Assistance technique sur les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire](#) pour USAID.
- Groupes de travail du réseau SEEP:
- [Groupe de travail sur le développement de la santé et la micro-entreprise](#)
  - [Groupe de travail sur la jeunesse et les services financiers](#) (ou [Communauté SEEP](#))
  - [Atteindre les populations vulnérables](#)

### Etudes d'impact

Comme nous l'avons dit dans le guide principal ci-dessus, nous avons choisi de ne pas couvrir d'évaluations/d'études d'impact dans la partie principale de ce module. (Le sujet pourrait remplir un guide d'accompagnement à lui seul.) Nous avons essayé de fournir les ressources ci-dessous pour votre information, ou si vous êtes intéressé ou avez besoin d'en savoir davantage parce qu'un bailleur a demandé l'une d'elles, etc. Rappelez-vous: merci de contacter l'expertise appropriée si vous souhaitez effectuer une évaluation d'impact.

#### Usage courant

- CGAP/World Bank
- [Mesurer les changements dans les vies des clients grâce aux contributions de microfinance de différentes approches](#)
  - [Base de données World Bank sur les évaluations d'impact](#)
- Financial Access Initiative
- [Introduction aux évaluations d'impact avec des conceptions aléatoires](#) et [Elargir l'accès au crédit: utiliser des décisions de fournitures aléatoires pour estimer l'impact](#)
  - [L'impact du crédit: comment mesurer l'impact et également améliorer les opérations](#)
  - [L'impact de la microfinance: une étude des questions de méthodologie](#)
- *IDS/Imp-Act Consortium*
  - [Etude des outils d'évaluation d'impact](#)
  - [Les difficultés de la conception de systèmes d'évaluation d'impact efficaces en microfinance](#)
- [Institutionnaliser les évaluations d'impact: Etude de cas aux Philippines](#) (Etude de cas)
  - [Méthodologies d'évaluations d'impact pour la microfinance](#)
  - [Se servir efficacement des enquêtes - Note de pratique 4 \(Espagnol\)](#)
- Yale University, [L'impact de la microfinance: étude des questions de méthodologie](#) et [Evaluations d'impact pour la microfinance](#)
- USAID, [Difficultés courantes en recherche sur les évaluations d'impact \(DAI\)](#), [Collecter et utiliser les données pour les évaluations d'impact](#), et [Evaluations d'impact \(transcription de la discussion – Conférence\)](#)

**Exemples d'évaluation d'impact**<sup>46</sup> Ceci est simplement un échantillonnage, qui n'est en aucun cas exhaustif et ne devrait pas être interprété comme sélection des "meilleurs"

---

<sup>46</sup> Vous pouvez utiliser le mot clef "impact assessment" dans la bibliothèque de [Microfinance Gateway](#) pour accéder à plusieurs autres exemples d'évaluations d'impact dans le monde, réalisées à partir du milieu des années 1990.



exemples. L'évaluation d'impact d'IFMR en 2009 ci-dessous est probablement l'une des évaluations les plus débattues à ce jour.

- Innovations for Poverty Action, [Impact du microcrédit en zone rurale au Maroc: les conclusions tirées d'une évaluation aléatoire](#) (2011)
- DAI/FSD, [Epargne collective et association de prêts: étude d'impact](#) (Kenya – 2010)
- WWB, [L'impact de la microfinance sur les femmes et le développement économique: une étude de clients](#) (Colombie, 2010)
- IFMR, MIT, Poverty Actions Lab, [Les impacts de la microfinance: évaluation aléatoire du programme de Spandana à Hyderabad](#) (Inde, 2009 – Présentation)
- FAI, [L'impact du microcrédit sur les pauvres au Bangladesh: les conclusions revisitées](#) (2009)