



## Etude de 405 IMF ayant communiqué leurs données sociales au MIX en 2009-2010

Rédigé par:

Micol Pistelli, Directeur de la Performance Sociale, MIX  
Anton Simanowitz, Membre du Comité Directeur, Imp-Act Consortium  
Veronika Thiel, Consultante externe





## Table des Matières

Remerciements .....	3
Note de synthèse .....	4
<b>Chapitre 1: Evaluer la Performance Sociale</b>	
1.1 Introduction .....	6
1.2 Méthodologie .....	6
<b>Chapitre 2: Gestion de la Performance Sociale: Tendances</b>	
2.1 Aperçu général du cadre de reporting MIX/SPTF .....	7
2.2 Profil des IMF qui communiquent des données relatives à leur performance sociale .....	8
2.3 Résultats de l'étude de Imp-Act Consortium .....	10
<b>Chapitre 3: Accomplissement de la Mission</b>	
3.1 Clarté de la mission .....	11
3.2 Gouvernance et structure organisationnelle .....	14
3.3 Traduire la mission sociale en résultats mesurables .....	16
<b>Chapitre 4: Alignement des Stratégies et des Systèmes</b>	
4.1 Alignement des stratégies.....	23
4.2 Systèmes d'information .....	25
<b>Chapitre 5: Politiques et Conformité</b>	
5.1 Protection des clients .....	25
5.2 Responsabilité envers le personnel .....	28
5.3 Responsabilité envers la communauté et l'environnement .....	30
<b>Chapitre 6: Adhésion à la GPS et Moteurs de l'Intégration.....</b>	<b>27</b>
<b>Capitre 7: L'avenir.....</b>	<b>35</b>
<b>Glossaire.....</b>	<b>38</b>
<b>Notes .....</b>	<b>41</b>

## Remerciements

Nous souhaitons remercier tout particulièrement le personnel du MIX, notamment Michael Krell (collecte des données, calculs, aide à la rédaction), Fabiola Heredia (collecte des données en Amérique Latine et calculs), Scott Gaul (révision et relecture du rapport), Arielle Gart (copy-editing et mise en page) et Devang Sheth (relecture de la version finale).

Nous remercions également Ewa Bankowska (Microfinance Centre), Jack Burga (Catholic Relief Services-MISION project), Micol Guarneri (Microfinanza Rating), Emmanuelle Javoy (Planet Rating), Cécile Lapenu (Cérise), Christian Loupeda (Imp-Act Consortium), Dina Pons (Planet Rating), Therese Rico (Microfinance Council of the Philippines), Nancy Samy (Sanabel) et Frances Sinha (Micro-Credit Ratings International Ltd).

Enfin, nous adressons un merci tout particulier aux 405 IMF "pionnières" qui ont communiqué au MIX des données relatives à leur performance sociale en 2009 et 2010.

Les acteurs du secteur de la microfinance reconnaissent aujourd'hui qu'il n'est plus possible de considérer comme acquis l'impact social de la microfinance. La frontière entre la microfinance et la finance traditionnelle ne cesse de s'éroder et rester fidèle à la mission de la microfinance est devenu un véritable défi. La concurrence de plus en plus intense - à la fois pour attirer les clients et obtenir des financements -, la pression de la commercialisation et sa conséquence, l'obligation de croître aussi vite que possible, peuvent distraire les institutions de microfinance (IMF) de leur mission première, améliorer la vie de leurs clients.

Les IMF doivent agir de manière délibérée pour concevoir et proposer des services adaptés et protéger leurs clients de toute nuisance. Pour réaliser leurs objectifs en matière de développement et faire face à leurs responsabilités envers les clients et la communauté, elles doivent gérer de manière efficace tant leur performance financière que sociale.

Il est aujourd'hui admis par tous que gérer la seule performance financière ne suffit pas pour garantir qu'une IMF réalisera ses missions. Cette prise de conscience a contribué au développement, ces dix dernières années, d'une série d'initiatives destinées à promouvoir la gestion de la performance sociale (GPS). Ces initiatives ont cherché à faire accepter la GPS principalement par le biais de la recherche et de la création d'outils et de guides destinés à aider les IMF à intégrer la GPS dans leurs opérations ou à établir les meilleures pratiques pour le secteur.

Ce rapport évalue divers aspects de la gestion de la performance sociale, tels qu'ils ont été communiqués au Microfinance Information Exchange (MIX) par 405 institutions de microfinance, représentant 73 pays, en 2009 et 2010. Il propose un cadre d'analyse de l'état actuel des pratiques en matière de performance sociale dans les différentes régions du monde, sur base des indicateurs de performance sociale définis par la Social Performance Task Force (SPTF). Il met également en évidence certains défis à relever en matière de collecte des données et de reporting.

En plus des données collectées par le MIX, ce rapport est basé sur deux autres sources d'information, à savoir un programme d'apprentissage en GPS développé par Imp-Act Consortium et une étude des agences de notation, des prestataires d'assistance technique et des réseaux de microfinance.

Le rapport est organisé comme suit:

- Le chapitre 1 présente le concept de GPS et la méthodologie utilisée dans le rapport pour évaluer la performance sociale des IMF;
- Le chapitre 2 offre un aperçu général du cadre de GPS, des indicateurs et des tendances au niveau du secteur. Il met également en évidence les régions/secteurs qui enregistrent les meilleures et les moins bonnes performances;
- Le chapitre 3 analyse les informations fournies par les IMF quant à leur mission, l'adhésion de leur Conseil d'Administration et la réalisation de leurs objectifs de développement;
- Le chapitre 4 traite des tendances identifiées au niveau des stratégies et de l'alignement des systèmes, sur base d'indicateurs tels que la diversité des produits, les études de marché et l'intégration des informations relatives à la performance sociale dans le système d'information de gestion (SIG) des IMF;
- Le chapitre 5 propose un état des lieux des politiques et procédures relatives à la protection des consommateurs et à la responsabilité sociale de l'entreprise envers son personnel, la communauté et l'environnement;
- Le chapitre 6 identifie les niveaux atteints et les moteurs d'une adhésion plus grande à la GPS;
- Le chapitre 7 présente des conclusions et des recommandations sur la manière de soutenir le mainstreaming de la GPS dans l'ensemble du secteur.

Principales constatations et conclusions du rapport:

- **Éléments moteurs de la GPS:** les IMF qui opèrent dans les marchés les plus compétitifs et/ou matures, qui ont reçu une formation en GPS, qui bénéficient du soutien de réseaux locaux de microfinance ou été financés par des investisseurs qui basent leurs décisions d'investissement sur la performance sociale ont tendance à être les plus actives en matière de monitoring et de reporting social.

- **Performance sociale et forme juridique de l'IMF:** le secteur ne considère plus la GPS comme une activité à part, qui n'aurait de pertinence que pour les organisations sans but lucratif, mais bien comme une activité au cœur du fonctionnement de toute IMF. Les statistiques en matière de reporting le prouvent: proportionnellement parlant, autant de banques que d'ONG font du reporting social en plus du reporting financier.

- **Gouvernance:** la GPS tire profit de l'existence, au niveau du Conseil d'administration, d'un comité formé à la performance sociale et responsable de l'examen et du monitoring des informations qui s'y rapportent. Cependant, seules quelques IMF disposent d'un comité de ce type, chargé d'examiner régulièrement les indicateurs sociaux.

- **Protection des consommateurs:** les IMF reconnaissent de plus en plus l'importance des politiques de protection des consommateurs mais celles-ci doivent être développées et améliorées pour faire face aux niveaux de surendettement élevés que l'on observe dans certaines régions. Quinze pourcents seulement des IMF affirment respecter les six Principes de Protection des Clients de la Smart Campaign.

- **Capacité à atteindre le marché cible:** seules quelques IMF mesurent leur capacité à atteindre les pauvres. De plus, le benchmarking de cette capacité est difficile à mettre en place, étant donné la grande diversité d'outils disponibles et les seuils de pauvreté différents utilisés. Beaucoup d'IMF citent la création d'emplois et l'appui à la création d'entreprises parmi leurs objectifs de développement mais les résultats obtenus en la matière ne font pas l'objet d'un suivi systématique. Les systèmes d'information de gestion (SIG) ne capturent que rarement ce type de donnée.

- **Responsabilité sociale envers le personnel:** les IMF sont de plus en plus conscientes du rôle clé que les investissements dans les ressources humaines, la formation du personnel et les mesures d'incitation jouent dans la rétention du personnel et des clients. Cependant, elles éprouvent encore des difficultés à équilibrer les bonifications accordées pour les bonnes performances financières et celles accordées pour les bonnes performances sociales.

- **Intégration de la dimension de genre:** les IMF se fixent généralement des objectifs de genre. Les femmes représentent une proportion importante - généralement la majorité - de leurs clientèle dans toutes les régions du monde, et la moitié des IMF proposent des services non-financiers ciblant de manière spécifique leurs besoins. Pourtant, cette tendance n'est pas répercutée dans les structures et organigrammes des IMF. Même si l'égalité des chances est inscrite dans la toute grande majorité des politiques de ressources humaines, les femmes continuent à être une minorité dans les conseils d'administration et de direction des IMF.

### 1.1 Introduction

Le monitoring et la gestion de la performance sociale couvre l'ensemble des processus mis en œuvre par une institution de microfinance (IMF) pour obtenir des résultats positifs pour ses clients et les communautés qu'elle dessert. Ceci inclut l'analyse des objectifs de développement des institutions, les systèmes et procédures mis en place par les IMF et la manière dont ils permettent d'assurer un suivi efficace des progrès de l'institution sur la voie de ses objectifs organisationnels. Le développement de telles procédures ne fait que commencer en microfinance mais toutes les parties prenantes du secteur sont d'accord sur l'importance et le rôle clé de la gestion des performances sociales et de l'information en la matière.

Ce consensus s'est traduit concrètement par la création de la Social Performance Task Force (SPTF), un groupe international composé d'investisseurs, de bailleurs, d'IMF, de réseaux de microfinance, d'institutions de recherche et d'autres parties prenantes et dont le but était de définir, mesurer et améliorer la performance sociale des IMF. La SPTF a mis en place à la fois un cadre d'analyse et un ensemble d'indicateurs standardisés permettant d'évaluer la performance sociale des IMF.

En 2009, le Microfinance Information Exchange (MIX) commençait à collecter auprès des IMF les données relatives à ces indicateurs de performance sociale et, en moins de deux ans, arrivait à un total de 405<sup>1</sup> rapports de performance sociale fournis par des institutions de différents types, tailles et maturités. Le présent rapport évalue les différents aspects de la gestion de la performance sociale (GPS), tels que communiqués par les IMF au MIX. Il propose un cadre d'analyse des pratiques de performance sociale ayant cours dans le secteur, liste certaines bonnes pratiques ayant été observées, met en évidence divers défis au niveau du suivi des données et propose une série de recommandations destinées à améliorer la collecte des données et le reporting. Le rapport se base également sur deux autres sources d'information, un programme d'apprentissage en GPS développé par Imp-Act Consortium et une étude qualitative des agences de notation, agences d'appui et réseaux de microfinance, également réalisée par Imp-Act Consortium.

Tout comme elles tirent profit de l'évaluation de leur performance financière et opérationnelle, les IMF ne peuvent que bénéficier du monitoring et de la gestion de leur performance sociale. En effet, intégrer la performance sociale dans ses opérations permet à une IMF de:

- Concevoir et mettre en œuvre des systèmes lui permettant de mieux faire face à sa responsabilité sociale envers la clientèle.  
Au minimum, les IMF doivent s'assurer de ne pas nuire. La microfinance peut apporter beaucoup aux clients mais est également susceptible de leur nuire, notamment par le surendettement.
- Assurer le suivi, comprendre, informer quant à la réalisation ou non des ses objectifs sociaux.  
Les IMF qui collectent des données relatives aux indicateurs de performance sociale sont plus efficaces à l'heure d'atteindre leur marché cible, de fournir des services réellement adaptés et d'influencer positivement la vie de leurs clients.
- Mettre en adéquation gouvernance et processus commerciaux pour atteindre les objectifs sociaux et financiers.  
Tous les aspects des opérations d'une IMF - marketing, recrutement, formation du personnel, mesures incitatives, culture d'entreprise et composition du Conseil d'administration, etc- affectent sa capacité à atteindre ses objectifs.
- Garantir que les processus de prise décision tiennent compte à la fois des résultats sociaux et financiers.  
Une meilleure perception des conséquences sociales et financières des décisions permet une meilleure gestion globale de la performance.

Source: *Principes de Performance Sociale, Social Performance Taskforce*

### 1.2 Méthodologie

Ce rapport présente les pratiques mises en œuvre par les IMF qui assurent le suivi et le reporting d'informations relatives à leur performance sociale. Les informations obtenues par le MIX ont été vérifiées pour en garantir la cohérence et soumises, lorsque cela était possible, à une validation externe par le biais de notations sociales.

Le MIX collecte et analyse des données relatives aux performances financières issues du monde entier. En 2009, il lançait la première initiative mondiale de reporting social en microfinance. Depuis, plus de 400 IMF ont communiqué au MIX des données relatives à leur performance sociale. Ce reporting a été basé sur un cadre commun d'analyse qui regroupe les indicateurs en quatre catégories:

- Intention
- Stratégies et systèmes

<sup>1</sup> Au 31 décembre 2010

- Politiques et conformité
- Réalisation des objectifs sociaux

Les données relatives à la performance sociale des IMF ont été analysées en classant les indicateurs en processus et résultats et en examinant la capacité des IMF à mettre en œuvre des politiques et procédures de GPS qui leur permettent de réaliser les objectifs de développement qu'elles présentent comme des objectifs institutionnels explicites.

En plus des données communiquées au MIX, ce rapport utilise des informations issues des deux sources de données qualitatives suivantes:

- Une étude des agences de notation, organisations d'appui et réseaux de microfinance impliqués dans la promotion de la GPS dans le monde;
- Les résultats d'un programme d'apprentissage en GPS mis en œuvre par Imp-Act Consortium.

#### Etude des agences de notation, organisations d'appui et réseaux de microfinance:

Dans le but de mieux percevoir la réalité des pratiques derrière les chiffres, une étude a été menée par Imp-Act Consortium pour examiner tous les aspects des opérations d'une IMF. Cette étude permet de connaître les opinions de personnes ayant formé des IMF à la GPS ou évalué leurs performances lors de visites de terrain. Les personnes interrogées étaient des employés d'agences de notation et de réseaux de microfinance/organisations faitières activement impliquées dans la promotion de la microfinance et de la GPS. Plus spécifiquement, ont participé à l'enquête 2 agences de notation - M-Cril et Planet Rating-, 2 agences d'appui - Cerise et le projet CRS-Mision -, et 3 réseaux de microfinance - Microfinance Centre (MFC), Microfinance Council of the Philippines (MCPI) et Sanabel.

#### Le programme d'apprentissage en GPS de Imp-Act Consortium:

Le programme d'apprentissage en GPS est une initiative de Imp-Act Consortium d'une durée de deux ans et qui a impliqué 7 IMF. Elles ont accepté d'aider à identifier les éléments constitutifs d'une GPS efficace et comprendre la valeur ajoutée de celle-ci pour une organisation. Les IMF participantes se sont engagées à gérer leurs performances sociales et à procéder à un reporting régulier de leurs progrès. Les IMF étaient:

- AMK (Cambodge)
- CRECER (Bolivie)
- FONKOZE (Haïti)
- NWTF (Philippines)
- PRIZMA (Bosnie)

- Pro Mujer (Bolivie)
- SEF (Afrique du Sud)

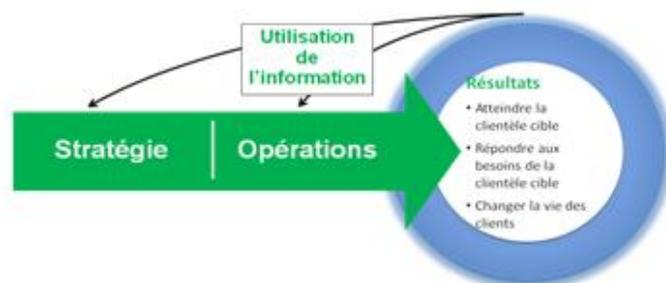
## Chapitre 2: Gestion de la Performance Sociale: Tendances

### 2.1 Aperçu général du cadre de reporting MIX/SPTF

Des indicateurs communs standardisés peuvent aider une IMF à définir qui elle souhaite atteindre (portée des opérations), comment elle peut le mieux servir sa clientèle cible (méthodologie) et quels avantages/bénéfices elle entend générer (changement). De tels indicateurs ont été développés par la SPTF et collectés depuis 2009 par le MIX pour évaluer: (a) comment une IMF met en adéquation ses systèmes et sa mission, et (b) comment une IMF utilise des informations relatives à sa performance sociale pour atteindre ses objectifs sociaux.

La performance sociale ne se mesure pas uniquement sur la base de résultats. Le processus stratégique et opérationnel qui permet d'arriver aux résultats est tout aussi important: une IMF doit disposer de politiques et de procédures adaptées pour atteindre ses objectifs de développement. En parallèle, les résultats sociaux de l'institution peuvent être utilisés pour améliorer la performance globale de l'institution, ce qui permet de créer un cercle vertueux du progrès institutionnel (Illustration 1).

#### Illustration 1 : Le Parcours de la Performance Sociale



Source: Social Performance Task Force

Les indicateurs du MIX/SPTF n'ont cependant pas pour objectif d'évaluer l'impact, qui implique une relation de cause à effet entre la participation d'un client à un programme de microfinance et un/des changement(s) dans sa vie. Cette relation s'évalue par le biais d'études aléatoires et contrôlées. Les indicateurs de performance du MIX/SPTF sont plutôt conçus pour aider les IMF à mieux suivre et évaluer leurs opérations et à réaliser leurs objectifs de développement, en laissant de côté la question de l'attribution.

## Illustration 2: Le Cadre de la Performance Sociale

### Dimensions de la Performance Sociale



### 2.2 Profil des IMF qui communiquent des données relatives à leur performance sociale

#### Principales constatations:

- Il existe une forte corrélation entre la capacité des IMF à collecter et communiquer des données relatives à leur performance sociale et le niveau de maturité/concurrence du marché, la formation du personnel en matière de

performance sociale et la demande ou non de données relatives aux performances sociales par les investisseurs.

- L'Amérique Latine est la région la plus active en matière de reporting: la moitié des IMF de la région communiquent au MIX des données relatives à leurs performances financières et sociales.
- En matière de reporting social, les banques se montrent aussi actives que les ONG et les IFNB.

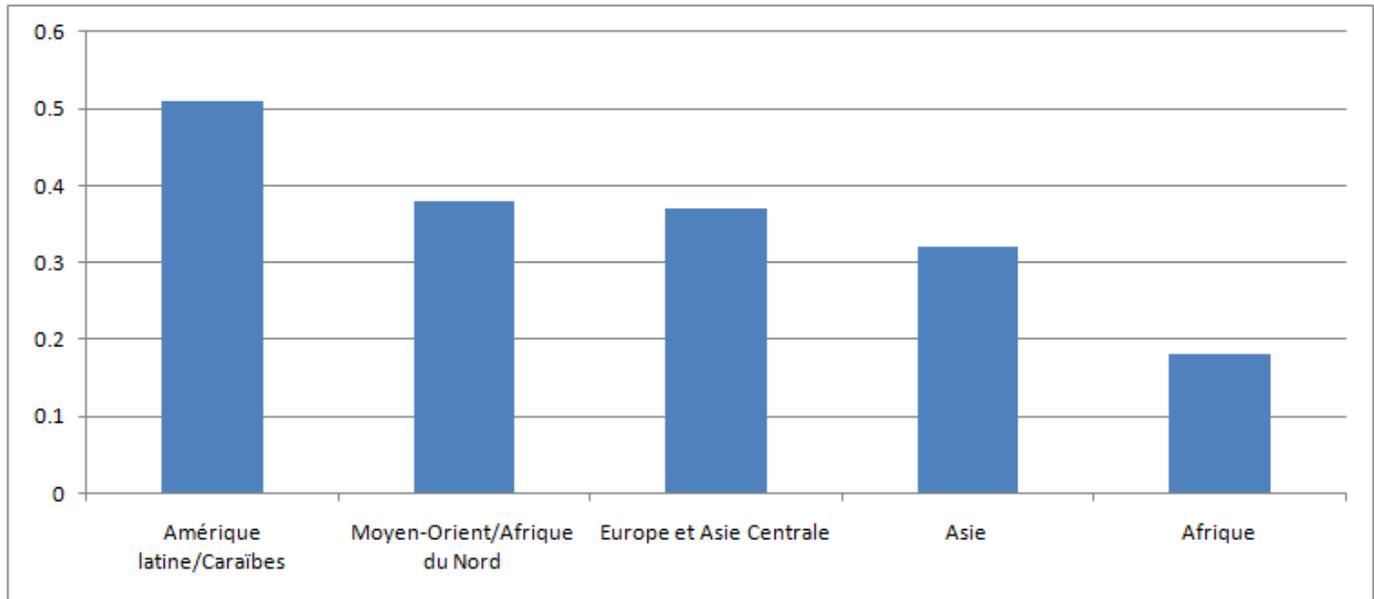
En décembre 2010, le MIX avait reçu les rapports de 405 IMF (73 pays). L'Amérique Latine est la région la plus active en matière de reporting social, avec 172 IMF ayant communiqué leurs données au MIX. C'est aussi la région la mieux représentée en ce qui concerne le reporting 'double bilan': 51 pourcents des IMF ayant communiqué des données financières au MIX en 2009-2010 ont également communiqué des données sociales.

On note une vraie corrélation entre les disparités régionales et le niveau de concurrence/maturité du marché local, la capacité des IMF à capturer des informations qualitatives et l'importance du rôle joué par les réseaux locaux et les agences d'appui dans la formation des IMF à la performance sociale. Au niveau national, les IMF les plus actives en matière de reporting social, toutes régions confondues, se trouvent dans les pays suivants:

Pays de l'activité	Nombre d'IMF ayant communiqué leurs données au MIX	Nombre d'emprunteurs
Equateur	27	464.893
Inde	25	13.224.032
Pérou	23	1.265.659
Azerbaïdjan	18	405.090
Philippines	16	1.262.684
Pakistan	15	923.011
Indonésie	14	260.678
Colombie	13	453.131

Illustration 3:

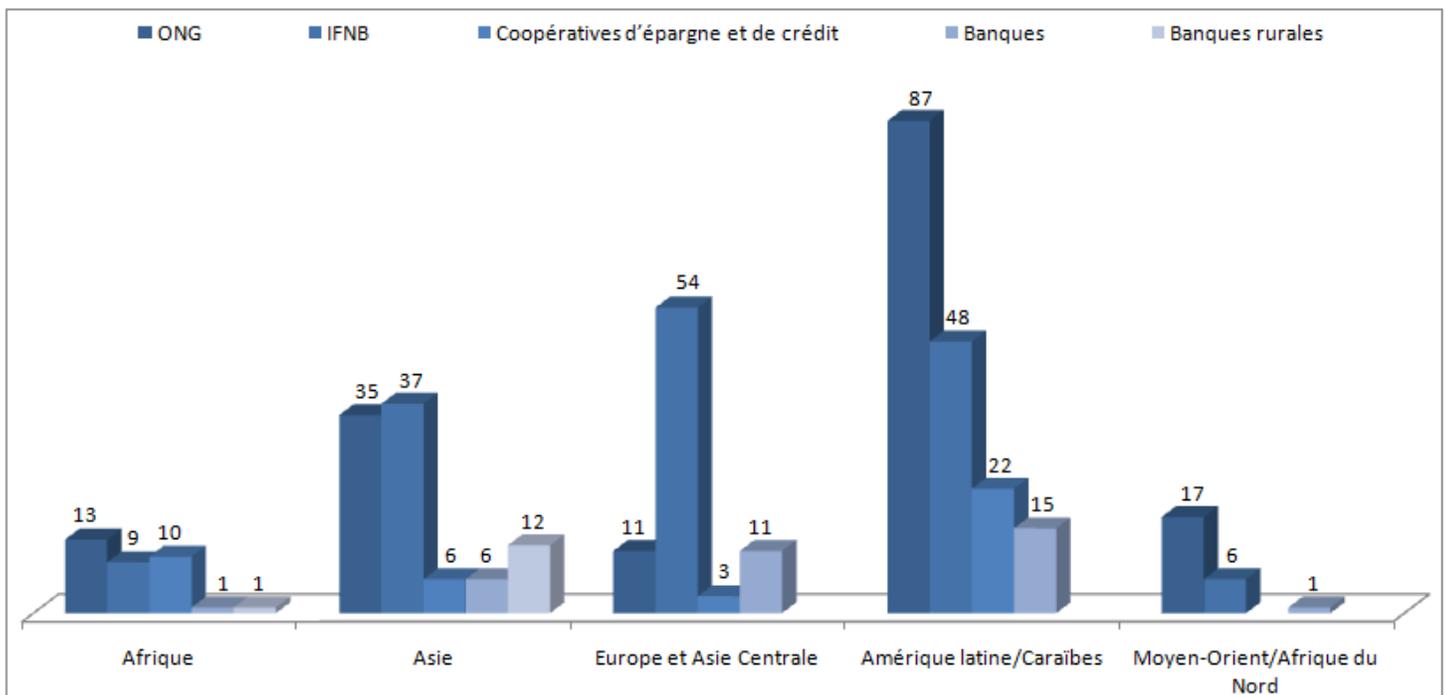
Données sociales en pourcentage des données financières communiquées par les IMF au MIX Market



Source: MIX Market, Exercice Fiscal 2008-2009

Illustration 4:

Reporting de données relatives à la performance sociale: Portée géographique et typologie des IMF



Source: MIX Market. Social Performance Data. Exercice Fiscal 2008-2009

Les investisseurs socialement responsables qui demandent des informations relatives à la performance sociale aux IMF qu'ils financent jouent également un rôle clé. La moitié des IMF qui font du reporting social reçoivent des financements de tels investisseurs. L'importance de ce type d'élément moteur dans l'intégration de la GPS sera examinée de manière détaillée au chapitre 6.

En termes absolus, ce sont les institutions financières non bancaires (IFNB) et les organisations non-gouvernementales (ONG) qui communiquent le plus d'informations, mais les banques sont celles qui en proportion font le plus de reporting social par rapport au reporting financier. Contrairement à l'impression dominante, la GPS n'est donc pas pertinente que pour les organisations sans but lucratif.

A l'instar de la tendance en matière de reporting financier, la plupart des IMF qui font du reporting social sont en activité depuis plus de 8 ans (illustration 5).

## 2.3 Résultats de l'étude de Imp-Act Consortium

### Principales constatations:

- En matière de GPS, les progrès les plus marquants se situent au niveau de la mesure du taux de rétention des clients, de l'évaluation du personnel et des incitants. Les faiblesses apparaissent au niveau du monitoring des niveaux de pauvreté des clients et des études de marché.
- Lorsque la performance sociale est à l'ordre du jour du Conseil d'Administration et de la direction, les IMF assurent un meilleur suivi des indicateurs relatifs à la portée de leurs activités et alignent mieux leur politique de GPS et leur mission.
- La formation du personnel à la GPS progresse et joue un rôle clé dans la définition d'un plan de travail en matière de performance sociale.

Selon les principes de la GPS, les IMF doivent examiner chacun de leurs champs opérationnels et décider si et dans quelle mesure leurs systèmes et politiques sont en phase avec leurs missions, objectifs et cibles. Combien d'IMF font cette évaluation? Quel est le degré de difficulté d'un tel exercice?

Les tendances générales décrites ici sont basées sur les déclarations des institutions qui ont participé à l'étude. Elles seront analysées de manière plus détaillée dans les sections suivantes, en utilisant des données du MIX et des exemples d'IMF impliquées dans le programme d'apprentissage de Imp-Act Consortium.

Dans son étude, Imp-Act Consortium demandait aux institutions de relever dans quels secteurs de la GPS elles estimaient avoir vu le plus de progrès et l'émergence de pratiques communes. On demandait également aux institutions de qualifier l'intensité de ces tendances: faible, moyenne ou forte.

Les résultats, très variés, peuvent être regroupés comme suit:

Progrès moyen/fort	Mesure de la rétention des clients, évaluation du personnel, incitants
Progrès moyen	Formation du personnel à la GPS, responsabilité sociale envers les clients et le personnel
Progrès faible/pas de tendance claire	Monitoring de l'évolution du niveau de pauvreté des clients, études de marché sur les clients

### Illustration 5: Age de l'IMF et reporting

Age	% d'IMF qui communiquent des données sociales	% des IMF qui communiquent des données financières
1-4 ans (nouvelle)	17%	15%
5-7 ans (jeune)	13%	19%
8 ans et +(mature)	71%	66%

Source: MIX Market, Exercice Fiscal 2008-2009

Les IMF qui font du reporting social couvrent un marché d'environ 44 millions d'emprunteurs. La majorité de ces IMF (58 pourcents) possèdent plus de 10.000 emprunteurs mais une analyse par segments (IMF petites, moyennes et grandes) montre que ce sont les plus petites qui présentent le taux de reporting, tant financier que social, le plus élevé.

### Illustration 6: Taille des IMF et reporting au MIX

Nombre d'emprunteurs	% d'IMF qui communiquent des données sociales	% d'IMF qui communiquent des données financières
<10.000 (petites IMF)	42%	49%
10.000-30.000 (IMF de taille moyenne)	22%	23%
Plus de 30.000 (IMF de grande taille)	36%	28%

Source: MIX Market, Exercice Fiscal 2008-2009

Lorsqu'on leur demande quelles bonnes pratiques ont une influence positive sur la mise en œuvre d'une GPS et sur son éventuel succès, les institutions répondent de manière quasi unanime que lorsque le CA et la direction adhèrent et soutiennent positivement la GPS, celle-ci peut prendre un véritable essor.

En plus du rôle que peut jouer la structure de gouvernance et la direction, deux autres bonnes pratiques sont citées:

- Des systèmes d'information de gestion (SIG) capables d'assurer un suivi efficace des données et de soutenir la prise de décision à de nombreux niveaux.
- Un environnement externe favorable, auxquels contribuent par exemple les bailleurs ou les investisseurs, ou caractérisé par la présence d'organisations d'appui et d'outils capables d'aider les IMF à mettre en œuvre une bonne GPS.

Il faut cependant signaler que ces bonnes pratiques ne sont pas nécessairement appliquées. Elles ont simplement été identifiées comme susceptibles de contribuer positivement au développement et à la mise en œuvre de la GPS. Ces éléments moteurs seront abordés de manière plus détaillée au chapitre 6.

Les institutions interrogées ont identifié comme principal obstacle à la GPS le manque d'intérêt et de compréhension de la direction et du CA, suivi par le manque de capacité (au niveau du personnel affecté à la GPS) et les obstacles opérationnels (par exemple, la difficile intégration des indicateurs sociaux au SIG).

## Chapitre 3: Accomplissement de la mission

### 3.1 Clarté de la mission

#### Principales constatations:

- Les IMF réexaminent et révisent leur mission mais ne le font que lorsqu'elles ont une idée plus claire du public qu'elles ciblent et de la manière dont elles pourront atteindre leurs objectifs.
- Le processus utilisé et la rapidité dans l'adaptation de la mission s'améliorent à mesure que l'IMF accumule de l'expérience dans la mise en œuvre de la GPS.

Un des principes de la GPS veut qu'une IMF qui souhaite gérer sa performance sociale doive traduire sa mission en objectifs clairs, mesurables et qui expriment un ou

plusieurs progrès sociaux souhaités. Les IMF qui ont une vision claire de leurs buts et objectifs sociaux sont davantage en mesure de concevoir des stratégies délibérées pour les atteindre. Les IMF doivent se poser la question suivante: « Mes énoncés de vision et de mission expriment-ils clairement ce que mon organisation entend réaliser? »

Avoir des intentions claires est un point de départ crucial pour toute personne ou institution désireuse de développer des stratégies et des politiques sociales. L'analyse des données communiquées au MIX et recueillies par l'étude de Imp-Act Consortium montre que les IMF cherchent généralement à atteindre un ensemble assez large d'objectifs de développement, qui ne sont pas toujours explicitement mentionnés dans leur énoncé de mission. Celui-ci a en effet tendance à être relativement général et varie en fonction du type d'IMF et de la région.

De manière générale, les objectifs de développement les plus courants sont la réduction de la pauvreté, la croissance des entreprises et la création d'emplois (Illustration 7). Les objectifs varient cependant en fonction de la forme juridique. Ainsi, l'inclusion financière enregistre son score le plus élevé chez les banques et les IFNB, sans doute parce que ces institutions peuvent proposer une gamme de services financiers plus large que les autres types d'institutions.

Les objectifs varient également selon la région (Illustration 8). En Amérique Latine et en Afrique, l'objectif de développement le plus important des IMF est la réduction de la pauvreté, alors qu'en Europe/Asie Centrale et en Asie l'accent est davantage mis sur la croissance des entreprises existantes.

Cependant, lorsque l'on s'intéresse à la manière dont les objectifs de développement et les marchés cibles sont décrits dans les déclarations de mission des IMF, on constate que, malgré que les institutions impliquées dans le reporting social présentent la lutte contre la pauvreté comme un objectif premier, la toute grande majorité d'entre elles mentionnent dans leur énoncé de mission l'accès aux services financiers plutôt que la lutte contre la pauvreté.

- 26 pourcents des IMF utilisent les mots « client pauvre » et/ou « pauvreté » dans leur énoncé de mission;
- 9 pourcents des IMF mentionnent la croissance des entreprises existantes ou la création d'emplois dans leur énoncé de mission.

**Illustration 7: Objectifs de développement en fonction de la forme juridique des IMF**

Objectifs de développement	Banques (33)	Coopératives (42)	IFNB (157)	ONG (160)	Banques rurales (13)	Total (405)
Réduction de la pauvreté	79%	90%	84%	93%	46%	86%
Création d'emplois	85%	81%	81%	82%	38%	80%
Développement de startups	58%	67%	57%	48%	77%	55%
Croissance des entreprises existantes	97%	79%	93%	78%	85%	86%
Travail avec des clients ruraux	67%	86%	78%	79%	38%	77%
Inclusion financière	73%	52%	64%	46%	46%	56%
Autonomisation des femmes	61%	48%	52%	76%	15%	60%
Amélioration de l'éducation des adultes	36%	36%	22%	39%	31%	31%
Amélioration de la santé	27%	38%	27%	49%	15%	37%
Opportunités pour la jeunesse	36%	31%	20%	24%	8%	23%
Scolarisation des enfants	27%	31%	23%	38%	38%	31%
Eau et assainissement	18%	14%	11%	19%	8%	15%
Logement	45%	40%	35%	32%	23%	35%

Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

**Illustration 8: Objectifs de développement en fonction de la région**

Objectifs de développement	Amérique latine/Caraïbes (172)	Asie (96)	Europe/Asie centrale (79)	Afrique (34)	Moyen-Orient/Afrique du Nord (24)
Réduction de la pauvreté	79%	90%	84%	93%	46%
Création d'emplois	85%	81%	81%	82%	38%
Développement de startups	58%	67%	57%	48%	77%
Croissance des entreprises existantes	97%	79%	93%	78%	85%
Travail avec des clients ruraux	67%	86%	78%	79%	38%
Inclusion financière	73%	52%	64%	46%	46%
Autonomisation des femmes	61%	48%	52%	76%	15%
Amélioration de l'éducation des adultes	36%	36%	22%	39%	31%
Amélioration de la santé	27%	38%	27%	49%	15%
Opportunités pour la jeunesse	36%	31%	20%	24%	8%
Scolarisation des enfants	27%	31%	23%	38%	38%
Eau et assainissement	18%	14%	11%	19%	8%
Logement	45%	40%	35%	32%	23%

Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

Si l'on examine les énoncés de mission de toutes les IMF inscrites au MIX Market, on trouve des résultats similaires en ce qui concerne la réduction de la pauvreté: sur les 1.577 énoncés de mission analysés, 459 organisations uniques (29 pourcents) mentionnent un objectif lié à la lutte contre la pauvreté dans leur énoncé de mission (Illustration 9).

Le fait que la réduction de la pauvreté n'apparaisse pas de manière claire dans certaines déclarations de mission peut s'expliquer par de nombreuses raisons: elle peut ne pas être un objectif explicite de l'institution et celle-ci, logiquement, ne mentionnera donc pas comme cible les populations pauvres; la lutte contre la pauvreté peut impliquer une approche large du concept de pauvreté, l'IMF faisant alors référence à des clients à bas revenus et, de facto, à ceux qui se situent sous un seuil donné de pauvreté; l'IMF peut se sentir incapable de présenter des résultats mesurables en matière de lutte contre la pauvreté; enfin, certaines IMF préfèrent éviter le terme « pauvre » pour des raisons culturelles.

Selon les institutions qui ont participé à l'étude de Imp-Act Consortium, les IMF ont tendance à revoir leur énoncé de mission une fois qu'elles ont accumulé suffisamment d'information sur leurs clients. Souvent, après un audit social ou une notation, elles essaient d'obtenir davantage d'informations sur leur clients, développent des indicateurs pour mieux suivre la manière dont elles se rapprochent de leurs objectifs, améliorent leur SIG et autres systèmes opérationnels et, une fois tout cela réalisé, reviennent la formulation de leur énoncé de mission.

Capter des informations sur la portée de leurs activités est un défi pour la plupart des IMF, même pour celles qui incluent de manière explicite des objectifs de développement dans leur énoncé de mission. Ainsi, moins de la moitié des IMF qui mentionnent la création d'emplois dans leur énoncé de mission sont capables de communiquer le nombre d'emplois créés dans l'année par les entreprises qu'elles ont financées. De toutes les IMF qui mentionnent la réduction de la pauvreté, une sur six est capable de fournir des données sur le niveau de pauvreté de ses clients.

**Illustration 9: Mots/Expressions clés relatifs à la pauvreté apparaissant dans les objectifs de développement (échantillon de 1.577 déclarations de mission)**

Mot ou expression clé	Nombre de déclarations de mission utilisant le mot/expression
Atténuation de la pauvreté	40
Combattre / lutter contre la pauvreté	50
Éliminer / éradiquer la pauvreté	17
Réduire la pauvreté	66
“Les plus pauvres” ou “très pauvres” ou “extrême pauvreté”	42
Autres mots apparentés	39
Améliorer la vie des clients	214
Améliorer la situation financière	118

Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

Comme le montre l'expérience des IMF impliquées dans le programme d'apprentissage de Imp-Act Consortium, définir des objectifs et des cibles n'est pas une initiative ponctuelle et unique mais bien un processus continu et qui doit s'adapter à l'environnement opérationnel spécifique dans lequel évolue l'institution. Le processus utilisé et la vitesse d'adaptation au changement s'améliorent avec l'expérience. En d'autres termes, les IMF qui utilisent depuis longtemps un cadre de GPS sont généralement celles qui définissent le plus clairement leurs objectifs et cibles. Etant donné la nature itérative de la définition des objectifs et cibles, aucune des institutions ayant participé au programme n'est arrivée au terme de ce processus. Les raisons de cette situation varient d'une institution à l'autre:

- ProMujer Bolivia (PMB) a été confrontée à une forte évolution de son environnement de marché. Au départ, l'institution ciblait principalement les femmes analphabètes des zones rurales, mais s'est rendu compte par la suite que la majorité de ses clients n'appartenait plus à ce groupe cible. L'analyse a montré que cette situation n'était pas due à un glissement au niveau de la mission mais plutôt à une évolution démographique déclenchée par des changements économiques: la Bolivie a récemment connu une période de croissance économique qui a permis d'améliorer le niveau d'alphabétisation et les revenus d'une grande partie de la population. Aujourd'hui, la plupart des clients de PMB sont des femmes instruites qui possèdent leur propre entreprise. Ceci ne signifie pas que la portée des activités de PMB ait diminué, mais plutôt qu'il y a eu une altération à l'intérieur du groupe cible originel.
- A Haïti, des événements spectaculaires et violents (catastrophes naturelles et repli de l'activité économique) ont empêché Fonkoze de définir des cibles précises qui auraient permis de mesurer dans quelle mesure ses clients échappent à la pauvreté. L'institution a donc dû, par nécessité, donner la priorité à des cibles opérationnelles (par exemple la rétention de sa clientèle) plutôt qu'à la portée de son activité.
- Prizma éprouve des difficultés à définir des objectifs et cibles par manque de données. L'institution développe actuellement un tableau de bord de la pauvreté (*poverty score card*) pour mesurer le niveau de pauvreté des clients à l'entrée et leurs progrès. Malheureusement, les données existantes sont obsolètes et collecter des données récentes est un processus long et coûteux.

- C'est également l'absence d'informations de base qui empêche NWTF d'assurer un suivi de la manière dont ses clients sortent de la pauvreté. L'institution a récemment décidé d'utiliser l'Indice de Passage du Seuil de Pauvreté™ (PPI™) de la Fondation Grameen pour obtenir de meilleures données clients. A la fin de l'année 2008, elle avait pour ambition de travailler avec une clientèle nouvelle, composée à 90% de personnes obtenant un score PPI inférieur à 34, soit une probabilité évaluée à 75% que ces nouveaux clients se situent en dessous du seuil national de pauvreté. En l'absence d'informations de base, aucun autre objectif quantitatif n'a été fixé en matière de portée.
- AMK souhaite définir des cibles pour les clients sortants mais l'expérience a montré qu'il lui faut collecter des données avant de s'engager dans cette voie. A l'heure actuelle, l'institution se contente de réaliser un monitoring des clients en sortie de programme. Elle envisage cependant, avec l'accumulation progressive d'informations, d'introduire un système d'alerte pour détecter les niveaux de sortie problématiques. Il lui restera alors à fixer (comme c'est le cas pour toutes les IMF) le niveau de déclenchement de l'alerte et à s'organiser pour pouvoir réagir aux demandes de services financiers différenciés provenant des clients.

### 3.2 Gouvernance et structure organisationnelle

#### Principales constatations:

- 21 pourcents des IMF disposent d'un comité permanent en charge de la performance sociale et qui évalue régulièrement les données de performance sociale. En ce qui concerne l'implication du CA et l'engagement institutionnel en faveur de la GPS, les résultats sont encore variables mais la tendance est clairement positive.
- La mise en œuvre de la GPS est meilleure lorsque la structure de direction intègre une personne ou un service qui en est spécifiquement responsable.
- L'intégration de la GPS est meilleure lorsque la structure de direction implique l'ensemble du personnel dans le processus de gestion de ladite performance et les cadres inférieurs dans la prise de décisions.

## Illustration 10: Indicateurs de gouvernance

Indicateurs de gouvernance	Banques (33)	Coopératives (42)	IFNB (157)	ONG (160)	Banques rurales (13)	Total (405)
IMF qui disposent d'un comité permanent de PS qui évalue régulièrement les données de performance sociale	21%	19%	22%	21%	23%	21%
IMF qui organisent des visites (personnel et clients) pour aider les membres du CA à comprendre comment les opérations contribuent ou non à la réalisation de la mission	48%	24%	47%	46%	62%	45%
IMF qui s'assurent que les problématiques liées à la PS sont considérées comme faisant partie intégrante de son business plan et de son plan stratégique	73%	76%	76%	81%	46%	77%

Source: MIX Market. Social Performance Data. Exercice Fiscal 2008-2009

La GPS joue un rôle de plus en plus important dans les IMF à orientation sociale et leurs CA s'y intéressent de plus en plus. Si on examine le degré d'implication des administrateurs, il apparaît que la majorité des IMF qui communiquent leurs données au MIX (77 %) s'assurent que les problématiques liées à la PS fassent partie intégrante de leur business plan et de leur plan stratégique. L'engagement va parfois plus loin puisque 45 pourcents des IMF organisent des rencontres entre administrateurs et clients ou personnel. Seuls 21 pourcents des IMF affirment disposer d'un comité permanent de PS qui évalue régulièrement les données de performance sociale et 28 pourcents ont à leur tête des administrateurs dont certains ont été formés à la GPS.

La question est donc de savoir comment susciter l'adhésion du CA et de la direction. Conscients de l'importance du sujet, certains réseaux comme MFC, MCPI et CRS-MISION invitent les membres clés d'IMF à des ateliers et séminaires pour leur présenter le concept de GPS et leur expliquer pourquoi, du point de vue du business case, il est utile de la mettre en œuvre.

Il existe de nombreuses autres initiatives susceptibles d'aider les IMF. Elles peuvent communiquer leurs taux d'intérêt à MFTransparency et promouvoir les Principes de Protection des Clients en participant à la Smart Campaign et, ainsi, recevoir un certificat de conformité. Imp-Act Consortium propose des ateliers stratégiques qui aident les IMF à mieux définir les étapes dans le développement de leur système de GPS. Enfin, l'Indice de Passage du Seuil de Pauvreté™ (PPI™) de la Fondation Grameen et l'outil PAT de USAID, deux moyens simples et précis de mesurer l'impact de la

pauvreté, sont disponibles dans plus de 30 pays en lien avec des benchmarks qui tiennent à la fois compte des conditions locales et des seuils de pauvreté internationaux.

Trois études de cas permettent de mieux comprendre comment il est possible d'impliquer davantage le CA. AMK, SEF et Prizma ont choisi de se doter d'un comité qui formalise la responsabilité sociale du CA et guide la direction dans ses choix stratégiques.

- Selon AMK, le comité de performance sociale a joué un rôle clé en identifiant des lacunes à combler de manière prioritaire dans sa stratégie GPS et en simplifiant les processus et les formats. Un outil de reporting de la performance sociale permet de maintenir informés le comité et le CA, facilite la circulation des informations et met en évidence d'éventuels problèmes. AMK a la chance d'avoir un CA dont les membres représentent de manière équilibrée le monde de la finance et du développement, ce qui lui permet de traiter de manière harmonieuse les aspects financiers et sociaux.
- SEF a recruté un spécialiste de la GPS, qui conseille le CA et renforce son intérêt pour ces questions.
- Prizma a réussi à passer d'un système dans lequel l'intégration de la GPS au sein du CA dépendait totalement de certains individus à une approche orientée système. Deux membres de longue date du CA, qui étaient très impliqués dans la conception de la mission

sociale et des objectifs de l'institution ont quittée celle-ci, ce qui a fortement affecté le niveau d'expertise du CA et de la direction supérieure en matière de GPS. Recruter de nouveaux administrateurs et les faire adhérer à la GPS s'est révélé être un processus long. Heureusement, l'existence d'un comité de GPS et son intégration dans les systèmes opérationnels a permis à l'institution de ne pâtir que temporairement du départ des deux administrateurs et de rapidement réactiver son approche "double bilan".

Pour diffuser la GPS dans tous les départements de l'institution, les IMF doivent se doter d'une structure de direction qui accorde au personnel responsable de la mise en œuvre de la GPS l'autorité et le pouvoir d'intégrer une perspective GPS dans tous les aspects de la gestion et des opérations. Ceci est l'un des rares secteurs où une pratique commune claire apparaît: les participants à l'étude estiment de manière quasi unanime qu'une organisation doit disposer d'une équipe ou d'une personne qui se consacre exclusivement à la GPS, qui en supervise le mainstreaming et dont le travail soit bien intégré avec celui de tous les autres départements. Cette personne ou équipe doit avoir l'autorité suffisante pour faire évoluer la manière dont certains secteurs de l'institution travaillent, de manière à obtenir les changements souhaités. Une certaine expertise technique est également nécessaire pour soutenir l'intégration d'une approche orientée vers la performance sociale dans les systèmes organisationnels.

Les études de Imp-Act Consortium confirment que considérer la GPS comme une priorité à tous les niveaux de l'organisation apporte un vrai plus: en matière de mainstreaming de la GPS, les IMF qui disposent d'un département indépendant font des progrès plus lents que celles qui adoptent une approche intégrée. Les avantages d'une approche intégrée sont clairs: pour en comprendre le rôle, le personnel doit d'abord comprendre ce qu'est la GPS, être conscient du fait qu'il s'agit d'une priorité pour l'organisation et être encouragé à signaler et réagir à d'éventuels problèmes qui y seraient liés.

Dans le cas d'AMK, NWTF et SEF, l'intégration de la GPS à tous les niveaux de l'organisation a permis d'en amplifier le rôle, d'éviter une certaine marginalisation des résultats de la recherche, en leur donnant une importance plus grande, et de professionnaliser les départements, de manière à améliorer la qualité du travail relatif à la GPS qui y est réalisé. Ces IMF ont clairement tiré avantage d'une approche intégrée et disposent aujourd'hui de structures opérationnelles plus claires et d'une approche qui accorde une vraie priorité aux objectifs opérationnels.

Les participants à l'étude et au programme d'apprentissage ont noté l'émergence d'une autre tendance, à savoir la décentralisation des structures organisationnelles, avec une participation plus forte des niveaux de direction inférieurs au processus de GPS. L'implication du personnel est particulièrement importante au niveau de la conception et de la mise en œuvre des politiques et des stratégies: le personnel de terrain est en contact direct avec les clients de l'organisation et est donc le plus susceptible de détecter d'éventuels problèmes. Il est donc, dans de nombreux cas, le plus à même de faire des propositions pour y faire face.

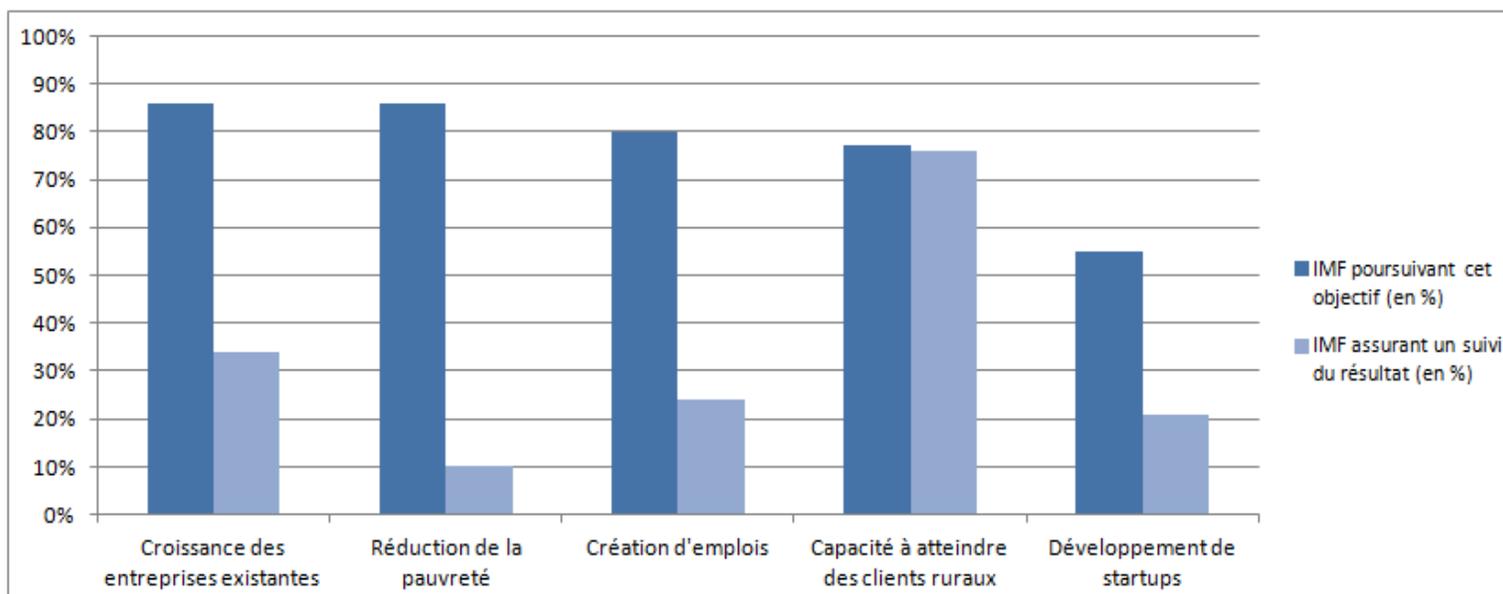
### **3.3 Traduire la Mission Sociale en Résultats Mesurables**

#### Principales constatations:

- Les marchés plus compétitifs offrent une plus grande variété de produits et services financiers et sont davantage capables de s'aligner sur certaines clientèles cibles (par exemple les femmes ou les populations rurales). Par contre, ils éprouvent des difficultés à s'aligner sur d'autres clientèles cibles potentielles comme les populations pauvres ou vulnérables.
- Bien que l'atténuation de la pauvreté soit un objectif de développement pour la plupart des IMF, les données relatives à la pauvreté ne font pas l'objet d'un suivi régulier et les personnes vivant sous le seuil de pauvreté ne représentent qu'un petit pourcentage des nouveaux clients.
- Les données relatives aux résultats enregistrés par rapport à certains objectifs tels que la création d'emploi et la croissance des entreprises ne font pas l'objet d'un suivi régulier. L'inclusion financière, elle, est encore limitée aux régions où de multiples institutions de microfinance (IMF) sont actives.

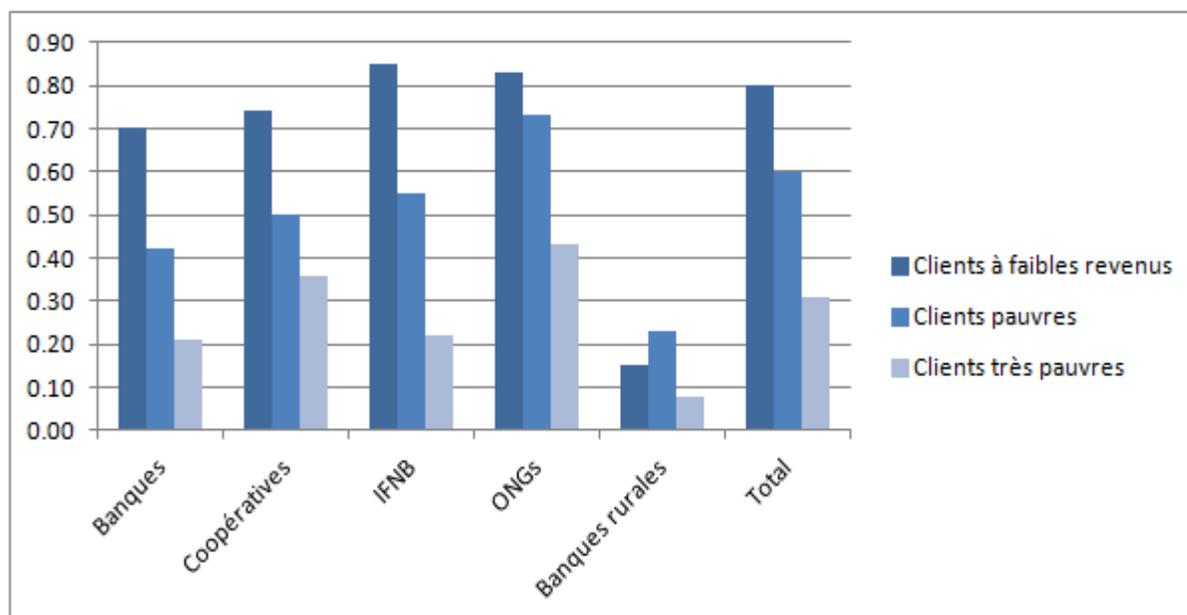
Même si la GPS connaît un vrai développement au niveau mondial, le reporting de données tangibles relatives à la réalisation ou non de la mission est encore un défi: très peu d'IMF peuvent affirmer qu'elles atteignent leurs objectifs. La réduction de la pauvreté en est une illustration parfaite. Elle est présentée comme un objectif par 84% des IMF mais seulement 10% d'entre elles sont capables de fournir des données sur les progrès que font ou non leurs clients en la matière.

### Illustration 11: Objectifs de Développement et Suivi des Résultats<sup>2</sup>



Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

### Illustration 12: Ciblage de la Pauvreté



Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

<sup>2</sup> Le terme "suivi des résultats" fait référence à la capacité de l'IMF à faire du reporting en lien avec ses objectifs de développement. Dans le cas d'un objectif de "réduction de la pauvreté", il s'agira donc de la capacité de l'IMF à communiquer le nombre de clients se situant au-dessus d'un seuil de pauvreté après 3 années de participation au programme.

La microfinance est souvent présentée comme un outil important dans la lutte contre la pauvreté et les IMF qui se donnent cette mission doivent pouvoir assurer un suivi de leurs résultats en la matière. Pourtant, bien qu'il s'agisse d'un objectif pour 86 % d'entre elles, 33 % seulement assurent un suivi régulier de l'évolution du niveau de pauvreté de leurs clients.

En termes d'analyse, la pauvreté est un sujet complexe, notamment si l'IMF souhaite adopter une approche multidimensionnelle et évaluer le bien-être de ses clients en tenant compte des aspects éducatifs et sanitaires, en plus des facteurs économiques. Concevoir des systèmes de mesure permettant d'évaluer les changements qui interviennent dans la vie des clients peut être un véritable défi et se révéler très coûteux.

Si l'on s'intéresse aux types d'institutions, ce sont les ONG qui ciblent le plus les clients pauvres et très pauvres (illustration 12), atteignent davantage ce type de clientèle et se montrent les plus actives dans le suivi des statistiques et chiffres relatifs à la pauvreté (illustration 13).

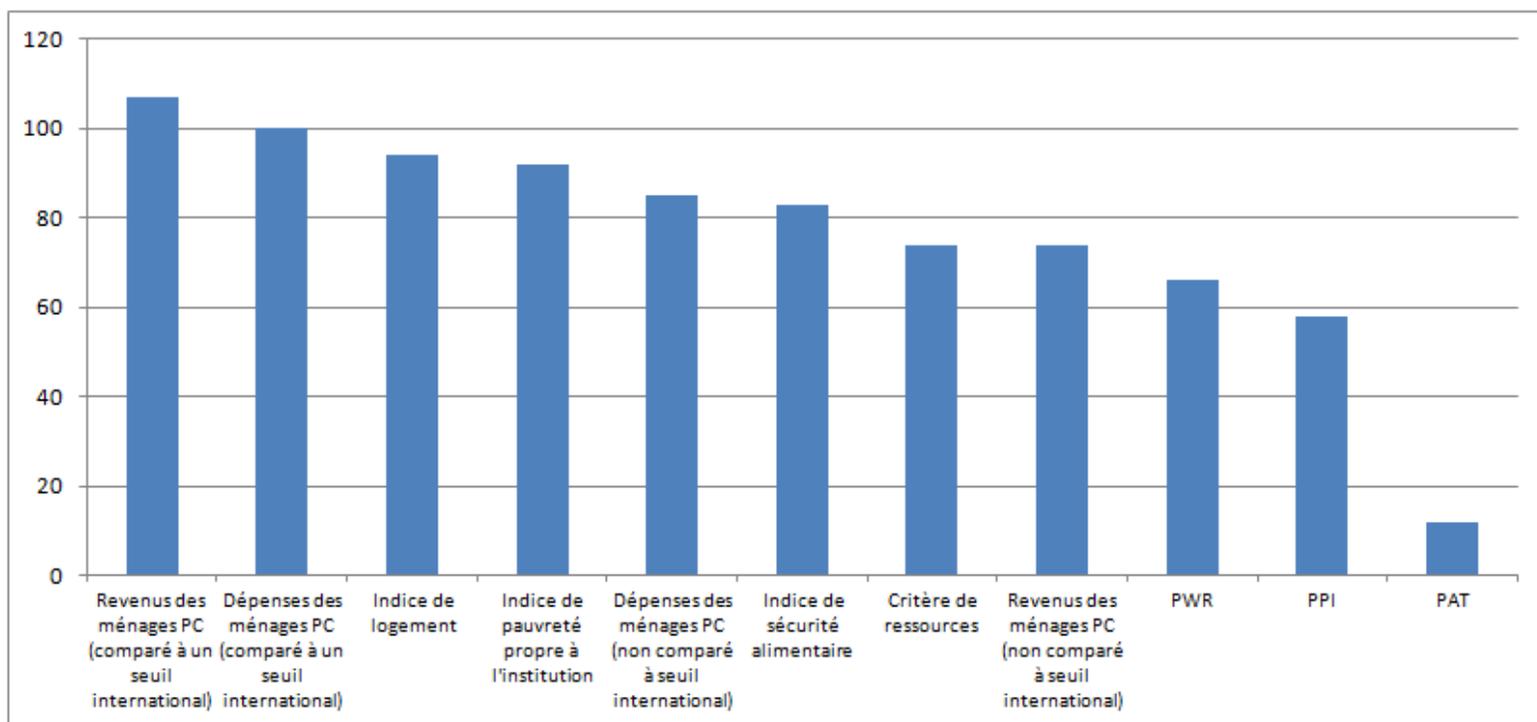
Comme le montre l'illustration 14, le type de donnée relative à la pauvreté le plus souvent communiqué est le revenu et/ou les dépenses du ménage. 14 pourcents des IMF affirment utiliser l'Indice de Passage du Seuil de Pauvreté™ (PPI™) mais 8 pourcents seulement (principalement au Pérou, en Inde et aux Philippines) ont effectivement communiqué au MIX des données PPI.

**Illustration 13: Capacité à atteindre les pauvres**

Chiffres de la pauvreté	Banques (33)	Coopératives (42)	IFNB (157)	ONG (160)	Banques rurales (13)	Total (405)
Nombre d'IMF faisant du reporting de données relatives aux clients sous le seuil national de pauvreté	5	5	30	38	3	81
Clients sous le seuil national de pauvreté (médiane)	10%	36%	15%	37%	5%	23%
Clients faisant partie de la moitié inférieure des personnes sous le seuil national de pauvreté (médiane)	8%	34%	4%	16%	-	11%
Nombre d'IMF faisant du reporting de données relatives aux clients vivant avec moins de 1 \$ par jour	3	0	19	20	0	42
Clients < 1 \$ (médiane)	27%	-	18%	39%	-	25%
Nombre d'IMF faisant du reporting de données relatives aux clients vivant avec moins de 2 \$ par jour	6	0	22	20	0	48
Clients < 2 \$ (médiane)	20%	-	52%	56%	-	29%

Source: MIX Market, Exercice Fiscal 2008-2009, Social Performance Data

## Illustration 14: Nombre d'IMF affirmant utiliser les *Poverty Tools*<sup>3</sup>



Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

### Indice de Passage du Seuil de Pauvreté (PPI): bref aperçu des résultats 2009

- Inde:** Pour les 7 IMF qui l'utilisent, l'Indice de Passage du Seuil de Pauvreté (PPI) donne les résultats suivants: 74 pourcents des clients vivent sous le seuil de pauvreté de 2 \$ par jour, 17 pourcents se situent sous le seuil national d'extrême-pauvreté et 12 pourcents sous le seuil de pauvreté de 1 \$ par jour. Selon la [Banque Mondiale](#), en 2005, 42 pourcents de la population indienne vivait sous le seuil international de pauvreté de 1 \$ par jour.
- Philippines:** Pour les 4 IMF qui l'utilisent, le PPI donne les résultats suivants: 72 pourcents des clients vivent sous le seuil national de pauvreté. La [Banque Mondiale](#) estimait à 27 pourcents la proportion de philippins vivant sous le seuil national de pauvreté en 2009. Selon les calculs de NWTF, une des IMF qui utilise le PPI, 68 pourcents des ses clients entrants (chiffres 2009) se situaient sous le seuil national de pauvreté. 47 pourcents d'entre eux s'étaient hissés au-delà de ce seuil après 3 années de participation au programme.
- Pérou:** 8 IMF ont utilisé le PPI. Les résultats montrent que 33 pourcents de leurs clients vivent sous le seuil national de pauvreté et 26 pourcents sous le seuil national d'extrême pauvreté. Selon le recensement de 2007 (INEI), 37 pourcents des péruviens vivaient sous le seuil national de pauvreté, 14 pourcents sous le seuil national d'extrême pauvreté.

Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

<sup>3</sup> Environ la moitié des IMF affirment utiliser plus d'un outil mais 19 seulement d'entre elles ont été capables de fournir des données relatives à la pauvreté.

Deux IMF partenaires de Imp-Act Consortium ont expliqué la manière dont elles utilisent les outils d'évaluation de la pauvreté:

- **Prizma**: En 2008, 13 pourcents des clients entrants vivaient sous le seuil bosniaque de pauvreté. Selon la [World Bank](#), en 2007, 14 pourcents des bosniaques vivaient sous le seuil national de pauvreté. Prizma utilise son propre tableau de bord de la pauvreté pour déterminer les niveaux de pauvreté de ses clients. Il s'agit d'un outil qui mesure la pauvreté des ménages grâce à une série d'indicateurs indirects (non-liés au revenu) choisis pour leur robustesse et leur fiabilité. Le tableau de bord en contient 7 (considérés comme des indicateurs "non-exposure"). Les trois premiers -niveau d'éducation, résidence, taille du ménage- font référence à des catégories de risque de pauvreté. Si le chef de famille a un niveau d'éducation primaire ou inférieur, si le ménage vit en zone rurale ou s'il se compose de six personnes ou plus, on estime que la probabilité de le voir tomber sous le

seuil national de pauvreté augmente de manière significative. Les quatre autres indicateurs -actifs du ménage, actifs relatifs au transport, consommation de viande et consommation de friandises- mesurent l'évolution de la pauvreté du ménage et contribuent à déterminer le profil de risque de pauvreté de chaque nouveau ménage ou des ménages déjà clients et qui renouvellent un produit. Ces indicateurs dynamiques permettent à Prizma de mesurer l'évolution dans le temps du niveau de pauvreté ou de bien-être des ses clients.<sup>4</sup>

- **AMK** estime que 56 pourcents de ses clients entrants vivaient sous le seuil national de pauvreté en 2009. Cette estimation était basée sur un échantillon de nouveaux clients ayant obtenu un crédit collectif. AMK a comparé la consommation d'aliments per capita (des nouveaux clients) et le Seuil de Pauvreté Alimentaire (rurale) Cambodgien (indexé pour tenir compte de l'inflation). Au Cambodge, on estimait à l'époque que 30% de la population vivait sous le seuil national de pauvreté.

**Illustration 15: Capacité à atteindre les pauvres, par région**

Chiffres de la pauvreté	Amérique Latine/Caraïbes (172)	Asie (96)	Europe et Asie Centrale (79)	Afrique (34)	Moyen-Orient/Afrique du Nord (24)
Nombre d'IMF faisant du reporting de données relatives aux clients sous le seuil national de pauvreté	31	23	15	6	3
Clients sous le seuil national de pauvreté (médiane)	31%	39%	8%	16%	17%
Nombre d'IMF faisant du reporting de données relatives aux clients vivant avec moins de 2 \$ par jour	15	12	9	6	4
Clients < seuil de pauvreté de 2 \$ (médiane)	37%	78%	9%	76%	21%
Nombre d'IMF faisant du reporting de données relatives aux clients vivant avec moins de 1 \$ par jour	12	14	6	8	5
Clients < seuil de pauvreté de 1 \$ (médiane)	16%	40%	2%	53%	15%

Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

<sup>4</sup> Pour en savoir plus sur le tableau de bord pauvreté de Prizma, veuillez consulter Foro Nantik Lum, Monographie 13, 'Managing Social Performance Through Integrated Approach - Prizma case study'.

Au point de vue régional, ce sont les IMF asiatiques qui semblent travailler avec la plus forte proportion de clients sous le seuil de pauvreté national, même si les données disponibles dans cette région, comme dans d'autres, restent très limitées.

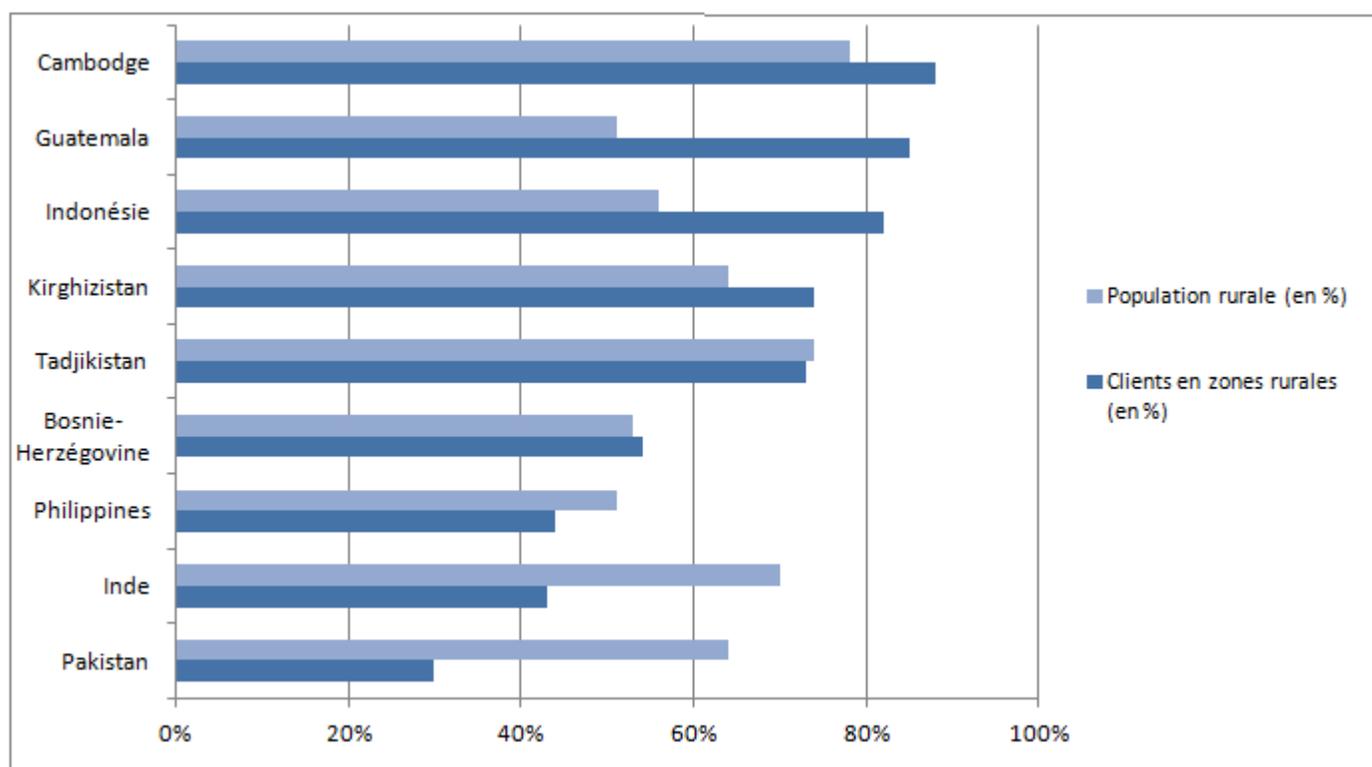
Travailler avec des populations rurales<sup>5</sup> est un objectif pour trois quarts des IMF ayant communiqué leurs chiffres aux MIX. Pourtant, 38 pourcents seulement des clients de ces IMF vivent effectivement dans des zones rurales. Dans plusieurs pays, le secteur a connu un développement rapide, ce qui a beaucoup amélioré l'accès des populations rurales aux services financiers. Pourtant, certains pays enregistrent de meilleurs résultats que d'autres en ce qui concerne la satisfaction de la demande de services financiers issue de ces populations.

L'illustration 16 montre certains pays dont la moitié ou plus de la population vit en zone rurale et le pourcentage de clients desservis par les IMF dans ces

mêmes pays. Les disparités au niveau de la portée rurale des activités peuvent être dues à plusieurs facteurs: certaines IMF mentionnent une clientèle "semi-urbaine", ce qui empêche de distinguer clairement les clients urbains et ruraux; il peut y avoir des différences dans l'allocation géographique des fonds; enfin, l'accès aux zones rurales éloignées peut être plus ou moins facile.

Capacité à atteindre les régions rurales et pénétration du marché ne sont cependant pas synonymes. Les données disponibles sur le sujet montrent que, malgré une croissance annuelle proche de 25 pourcents de l'accès au microcrédit (avec un ralentissement lors de la crise financière de 2008 et 2009), beaucoup d'emprunteurs potentiels sont encore exclus. Même si plus de la moitié des IMF citent l'inclusion financière parmi leurs objectifs de développement, beaucoup reste à faire pour arriver à des niveaux de croissance permettant d'atteindre des populations nouvelles et n'ayant jamais eu accès aux services bancaires.

**Illustration 16: Population rurale et Marché<sup>6</sup>**



Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009. Les données font référence aux valeurs médianes.

<sup>5</sup> Les zones rurales sont des zones habitées situées en dehors des villes, comme des villages et des hameaux, et où la population vit en grande partie du travail de la terre. Les zones semi-urbaines sont définies dans le Rapport MIX SPS comme des zones résidentielles situées dans les banlieues des villes et où on note une forte proportion d'activités non-agricoles.

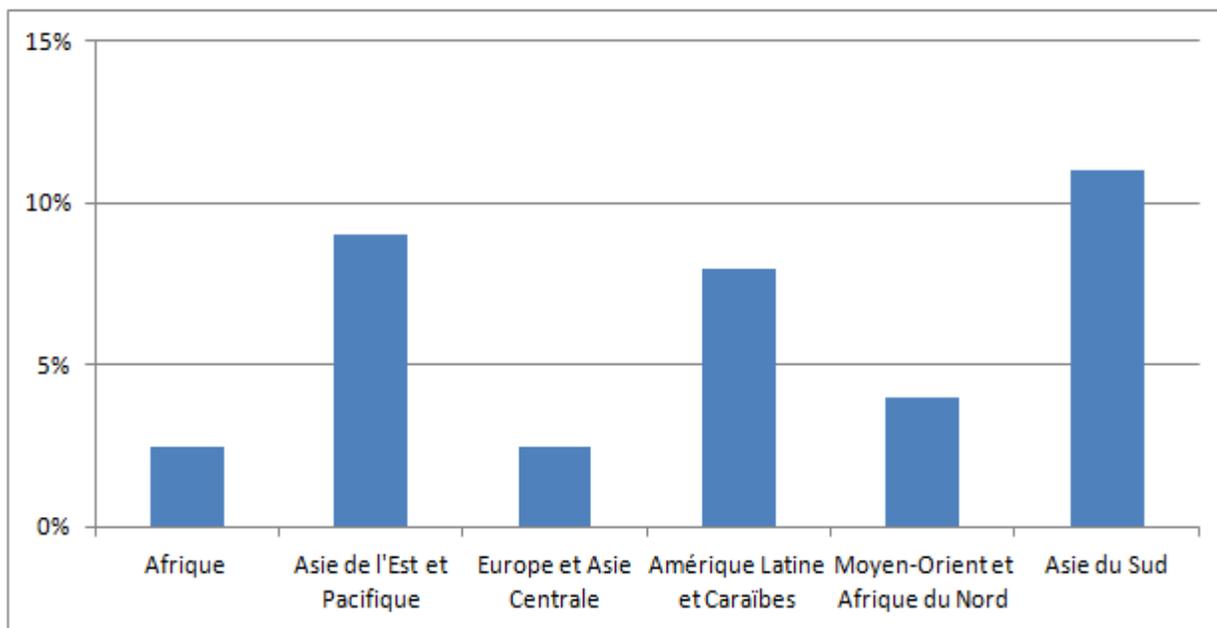
<sup>6</sup> Tailles des échantillons: Inde (21), Philippines (12), Indonésie (10), Pakistan (10), Cambodge (5), Tadjikistan (7), Bosnie-Herzégovine (7), Guatemala (5), Kirghizistan (5). Les données de population sont tirées du CIA Factbook (2008-2010).

Capacité à atteindre les régions rurales et pénétration du marché ne sont cependant pas synonymes. Les données disponibles sur le sujet montrent que, malgré une croissance annuelle proche de 25 pourcents de l'accès au microcrédit (avec un ralentissement lors de la crise financière de 2008 et 2009), beaucoup d'emprunteurs potentiels sont encore exclus. Même si plus de la moitié des IMF citent l'inclusion financière parmi leurs objectifs de développement, beaucoup reste à faire pour arriver à des niveaux de croissance permettant d'atteindre des populations nouvelles et n'ayant jamais eu accès aux services bancaires.

Sur un autre plan, les IMF, partout dans le monde, mentionnent l'autonomisation des femmes parmi leurs objectifs. Celles-ci représentent d'ailleurs 66 pourcents de la clientèle des IMF qui communiquent leurs

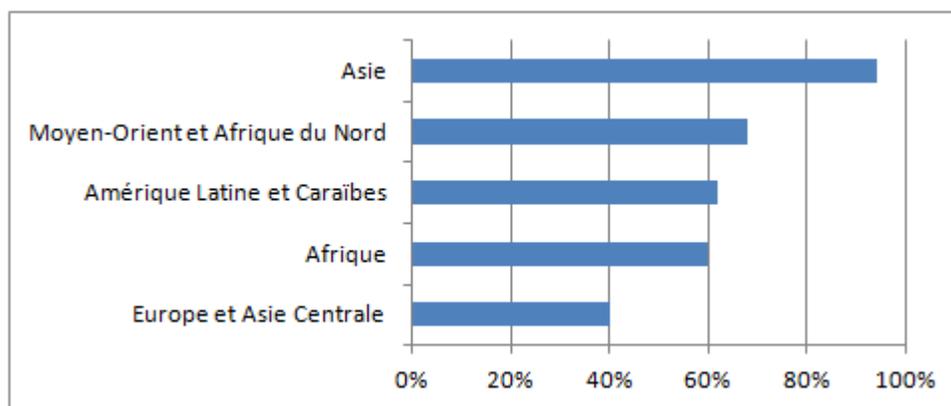
données au MIX. Comme le montrent les données récoltées en 2009 par le MIX auprès de plus de 1.000 IMF, les disparités en matière de genre varient d'une région à l'autre (illustration 18). Les clientes ont surtout accès aux services financiers par le biais de groupes en Asie et dans la région MENA, alors que le crédit individuel domine en Europe/Asie Centrale et en Amérique Latine/Caraïbes. 68 IMF utilisant à la fois la méthodologie individuelle et collective ont signalé que 19 pourcents de leurs clientes étaient passées d'un produit de groupe à un crédit individuel. Enfin, 60 pourcents des IMF ont défini comme objectif de développement l'autonomisation des femmes/égalité des genres. Presque toutes ces institutions proposent des services destinés aux femmes tels que des formations à la gestion d'entreprises, des formations au leadership, de l'éducation aux droits des femmes ou des services d'aide aux femmes victimes de violence.

**Illustration 17: Microcrédit: Taux de Pénétration du Marché en 2008, par région**



Source: [How many MFIs and borrowers exist?](#) Les données montrent le rapport entre le nombre total d'emprunteurs ayant obtenu des services d'IMF connues et la population pauvre totale

### Illustration 18: Pourcentage de clientes, par région



Source: MIX Market, FY2009. Les données font référence à la médiane d'un échantillon de 1.019 IMF

## Chapitre 4: Alignement des Stratégies et des Systèmes

### 4.1 Alignement des Stratégies

#### Principales constatations:

- Les institutions conçoivent leurs stratégies de manière plus délibérée et les alignent davantage avec leurs objectifs sociaux et leurs cibles.
- La diversité des produits financiers augmente, ce qui montre que des efforts supplémentaires sont faits pour comprendre les besoins des clients.
- La valeur ajoutée de ces produits n'est aujourd'hui pas claire, faute de données suffisantes quant au degré de satisfaction des clients par rapport à ces produits.
- La moitié des IMF qui communiquent des données sociales au MIX proposent également des services non-financiers.

Après avoir défini des objectifs et des cibles, l'étape suivante consiste à aligner les stratégies et systèmes de l'institution pour les atteindre. Pour ce faire, il est important que les stratégies soient clairement définies et explicites quant à leurs intentions, et que des systèmes adaptés soient mis en place pour appliquer les stratégies et garantir qu'elles débouchent sur les résultats attendus.

Les données montrent que les IMF diversifient leur offre de produits, en particulier les produits et services financiers comme l'épargne, l'assurance et les transferts d'argent. Il semble également que le nombre de produits non-financiers soit en hausse, en tout cas chez les IMF qui communiquent au MIX des données relatives à leur performance sociale.

Type d'étude de marché	Pourcentage d'IMF réalisant ce type d'étude de marché
Développement de nouveaux produits	66%
Evaluation de la satisfaction des clients (entretiens, enquêtes, groupes témoins, etc)	63%
Entretiens avec les clients sortants	54%

En ce qui concerne les services financiers, les IMF proposent une grande variété de prêts, les plus populaires étant les crédits aux micro-entreprises, les crédits logement, les crédits à la consommation et les crédits agricoles. 40 pourcents des IMF proposent également de l'épargne et 19 autres pourcents mobilisent de l'épargne par le biais de partenariats avec d'autres institutions financières. La majorité des IMF qui font du reporting social (74 pourcents) proposent de l'assurance, sous une forme ou une autre, en particulier des polices solde restant dû obligatoires. Enfin, 30% des IMF proposent des services de transfert d'argent.

La majorité des IMF affirme également réaliser des études de marché pour mieux identifier les besoins des clients. Les études de marché peuvent aider une IMF à affiner ses produits et à en développer d'autres, de manière à mieux répondre aux attentes de la clientèle. Ce faisant, l'institution retient mieux ses clients, en touche d'autres et limite les départs. Bien que la majorité des IMF affirme réaliser des études de marché, sous une forme ou une autre, peu de données existent quant à la manière dont elles s'en servent pour améliorer leurs produits et services.

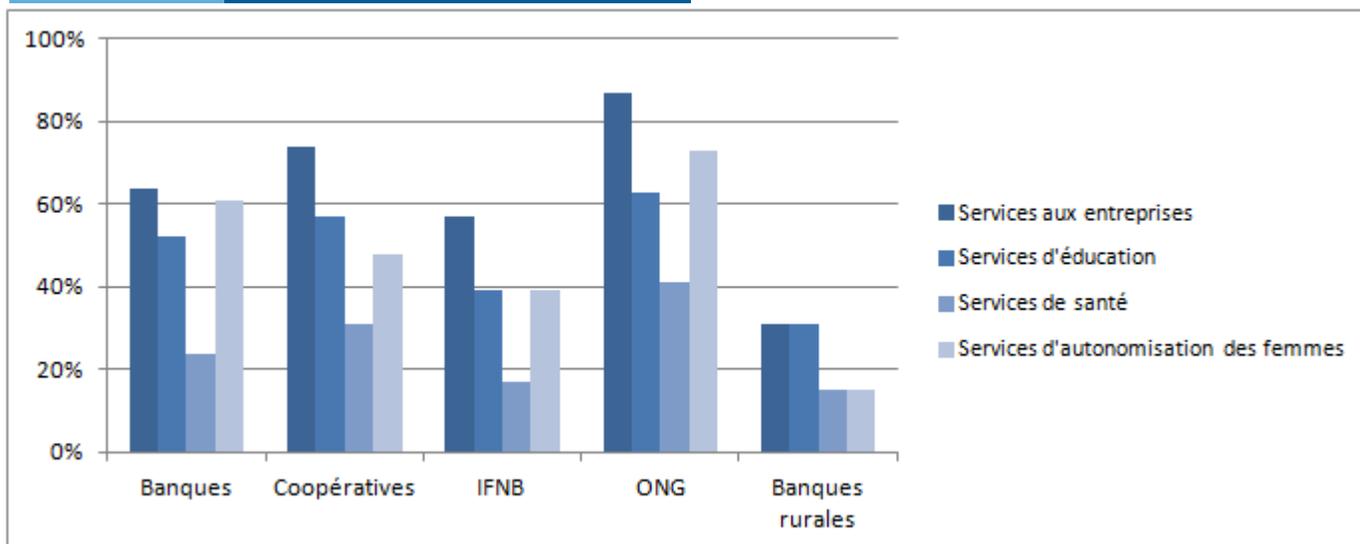
Au moins la moitié des IMF estiment que proposer des services non-financiers, en complément de leur activité principale, et aider les clients à mieux utiliser les produits et services financiers disponibles va dans le sens de leur mission. La grande majorité des institutions qui proposent ce type de service opte pour du conseil aux entreprises, et plus de la moitié propose des services d'éducation pour adultes et d'autonomisation des femmes (illustration 19).

En plus des études de marché, une institution peut évaluer la satisfaction de la clientèle grâce à son taux de rétention des clients. Cet indicateur peut lui fournir des informations importantes s'il est associé à des

entretiens organisés avec les clients sortants et conçus de manière à identifier les causes du départ.

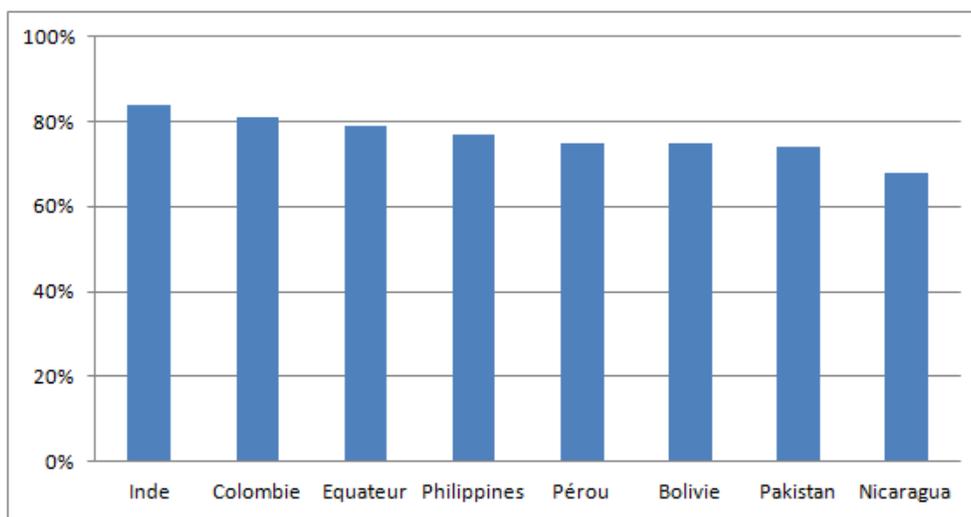
En général, les taux de rétention semblent avoir été stables de 2008 à 2009 (pourcentage médian entre 77 et 80 %), même si les taux ont chuté de manière significative dans des pays où la croissance économique s'est ralentie ou dans lesquels l'ensemble du secteur et en difficulté. C'est le cas au Nicaragua, par exemple, où le Movimiento No Pago a eu un impact négatif sur le taux de rétention. Bien que suivre l'évolution de ce taux est un bon moyen pour les IMF d'évaluer la satisfaction de leur propre clientèle, il faut malgré tout tenir compte du contexte général, des événements extérieurs étant susceptibles d'avoir un fort impact sur

**Illustration 19: Services Non-Financiers Proposés**



Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

**Illustration 20: Taux de Rétention des Clients<sup>7</sup>**



Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2009. Les données font référence aux valeurs médianes

<sup>7</sup> Les pays apparaissant ici font partie de ceux qui sont les mieux classés au 'Global microscope on the microfinance business environment 2009', qui classe les pays en fonction de (1) le cadre institutionnel et réglementaire, (2) le climat général en matière d'investissements, et (3) le niveau de développement institutionnel. Le graphique reprend les pays ayant remis le plus grand nombre de rapports (12 et plus) au MIX.

## 4.2 Systèmes d'information

### Principales constatations:

- Les systèmes d'information de gestion (SIG) évoluent lentement. En effet, intégrer des indicateurs sociaux dans les systèmes existants est complexe et à cela s'ajoutent des problèmes de financement. De plus, les progrès sont lents parce que beaucoup d'IMF sont encore dans la phase de détermination de leurs objectifs sociaux et cibles.

Un aspect crucial du mainstreaming de la GPS est l'adaptation du système d'information de gestion pour qu'il intègre les données relatives à la performance sociale. Une fois réalisée, cette intégration permettra aux IMF d'assurer un meilleur suivi des progrès qu'elles réalisent dans la réalisation de leur mission sociale et de leurs objectifs.

Les progrès à cet égard ont été relativement lents. Pourtant, compte tenu des défis que cet aspect pose aux IMF, les résultats sont encourageants. Selon Planet Rating, 15 pourcents des organisations dont les performances sociales ont été évaluées (plus de 60 au total) ont déjà développé un SIG leur permettant de suivre des indicateurs spécifiques et 37 pourcents sont en train de le faire.

Les difficultés que pose la conception d'un SIG adapté apparaissent clairement lorsque l'on examine l'expérience des institutions impliquées dans le programme d'apprentissage de Imp-Act Consortium. Même ces organisations, malgré d'importants investissements en temps et en ressources dans la GPS, éprouvent des difficultés à trouver des systèmes leur permettant de produire des informations adéquates et de haute qualité.

- Dans un premier temps, NWTF et Pro Mujer Bolivia (PMB) ont éprouvé des difficultés à choisir les informations à recueillir. Chez PMB, beaucoup des indicateurs sélectionnés n'avaient pas de réelle pertinence pour la gestion de la performance sociale et l'institution risquait donc de gaspiller des ressources précieuses. Le processus a été suspendu et PMB a réévalué l'ensemble de son système de collecte et d'analyse de données. NWTF a suivi une voie similaire. Les deux institutions utilisent aujourd'hui un tableau de bord de la pauvreté (le PPI) pour faciliter la collecte des informations, même si PMB doit encore finaliser l'intégration de cet outil dans toute

l'organisation, après la phase pilote. Le PPI n'est pas un SIG à proprement parler mais il a l'avantage, lorsqu'une organisation l'utilise pour collecter des informations, de faciliter la sélection des données clés et de ne pas tomber dans le piège d'une approche trop large, comme celle que PMB et NWTF risquaient d'adopter. Grâce au PPI, ces deux IMF ont donc pu rationaliser cet aspect de leurs activités. Aujourd'hui, NWTF a déjà intégré le PPI à tous ses systèmes de collecte de données, PMB commence à le faire après avoir testé l'outil dans le cadre d'une phase pilote. PMB a décidé de ne pas se baser uniquement sur les indicateurs PPI pour améliorer sa performance sociale et, même si le futur système n'est pas encore tout à fait défini, il fera certainement intervenir plusieurs approches en matière de collecte de données.

- Pour améliorer sa communication, Fonkoze a décidé de travailler avec ce que l'institution appelle des Moniteurs de l'Impact Social (MIS). Les MIS opèrent au niveau de chaque agence et se comportent en tant que juges indépendants de l'intégration de la GPS. Leur rôle consiste à s'assurer que leurs observations soient directement intégrées dans les processus opérationnels et à influencer la culture et la compréhension de la performance sociale du personnel de terrain. Fonkoze a eu quelques difficultés à garantir que les informations synthétiques produites par les MIS soient effectivement utilisées par le siège et que le département en charge ne produise pas des rapports que personne ne lit ou qui ne débouchent sur aucune action.

## Chapitre 5: Politiques et Conformité

### 5.1 Protection des Clients

#### Principales constatations:

- Les IMF reconnaissent de plus en plus que la protection des consommateurs doit être un axe d'action prioritaire.
- Cependant, 15 pourcents seulement des IMF affirment appliquer les 6 principes de la Smart Campaign.
- Des disparités régionales existent en matière de protection et d'éducation financière des consommateurs.

Un des principes clés de la GPS est la nécessité pour les IMF de disposer de systèmes leur garantissant de ne pas nuire à leurs clients. Sur le sujet, l'étude de Imp-Act Consortium a demandé aux IMF si, à leur avis, les institutions utilisaient des politiques informelles ou écrites et délibérées en la matière, et si elles-mêmes étaient conscientes de ce principe et prenaient des mesures actives pour le mettre œuvre. Il apparaît ainsi que même si les IMF se basent encore, dans une certaine mesure, sur des règles non-écrites, le recours à des manuels et des règles plus explicites se développe, ce qui indique sans doute qu'une approche plus délibérée de la politique de responsabilité sociale est en train de naître.

Cette section examine dans quelle mesure les IMF appliquent des politiques de protection des clients et les domaines où émergent des pratiques communes. La relation éventuelle avec les principes de protection de la Smart Campaign est également examinée.

La Smart Campaign met l'accent sur les aspects suivants:

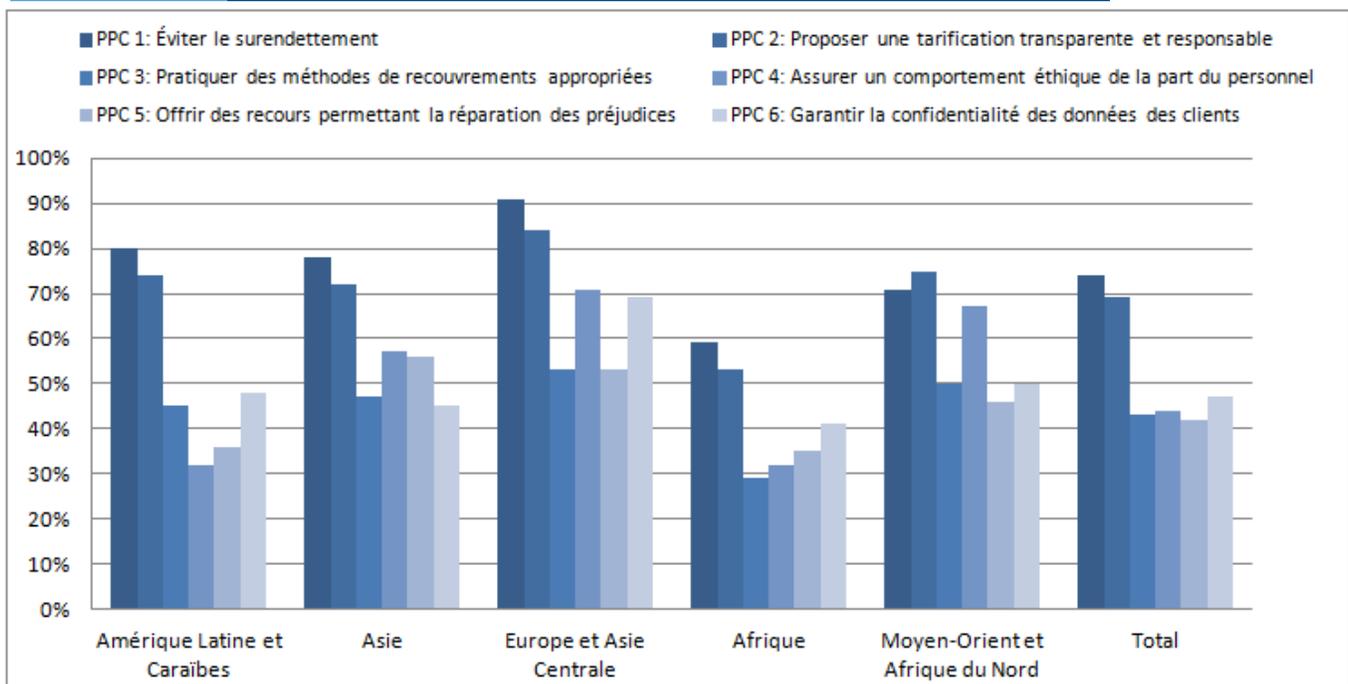
- Éviter le surendettement
- Proposer une tarification transparente et responsable
- Pratiquer des méthodes de recouvrements appropriées
- Assurer un comportement éthique de la part du personnel
- Offrir des recours permettant la réparation des préjudices
- Garantir la confidentialité des données des clients

Ces aspects ont été choisis dans le but de s'assurer que les IMF respectent le principe de "ne pas nuire", c'est-à-dire que leurs activités n'aient pas de conséquences négatives non-désirées. La Smart Campaign cherche à concrétiser cet objectif général en définissant des pratiques cruciales pour la protection des clients. La Campagne ne s'attend pas à ce que les IMF mettent immédiatement en place des politiques de protection des clients, elle met plutôt l'accent sur leur sensibilisation et l'importance de concevoir des cadres politiques adaptés et efficaces.

Quinze pourcents seulement des IMF affirment appliquer les six principes de la Smart Campaign mais les progrès en la matière varient significativement d'une région à une autre.

La plupart des IMF qui communiquent leurs données au MIX affirment évaluer la capacité de remboursement de l'emprunteur grâce à un processus d'approbation du prêt et l'informer pleinement des prix et conditions générales du produit financier, avant la vente. Bien qu'il faille avoir présent à l'esprit le fait que les informations communiquées au MIX le sont par les IMF elles-mêmes, la protection du consommateur et son éducation financière ont été, l'an dernier, deux des aspects les plus communément ciblés par les réformes de la réglementation financière<sup>8</sup>. En effet, les effets négatifs de la crise financière internationale sur les IMF et leurs clients ont incité les décideurs politiques à mettre en œuvre des réformes pour éviter le surendettement et soutenir la finance éthique.

**Illustration 21: Principes de Protection des Consommateurs, Comparaison Régionale**



Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

<sup>8</sup> Financial Access 2010. The State of Financial Inclusion Through the Crisis. CGAP/Banque Mondiale, 2010.

### Eviter le surendettement:

Selon l'étude de Imp-Act Consortium, les IMF sont de plus en plus sensibles aux problèmes liés à la capacité de remboursement des clients et au risque de surendettement. L'obtention de plusieurs prêts par un même client, combinée à des revenus bas ou variables, des prêts coûteux et/ou des calendriers de remboursement et des méthodes de recouvrement inadaptés peut rapidement provoquer des problèmes d'abordabilité et de remboursement. Les clients pauvres peuvent voir leur situation s'aggraver et les IMF être confrontées à des difficultés<sup>10</sup>. Beaucoup d'institutions appliquent aujourd'hui une politique de source de prêt unique, ce qui signifie que les clients ne peuvent obtenir des prêts qu'auprès d'une seule source (l'IMF). Planet Rating note que certaines IMF essaient aujourd'hui de développer des moyens leur permettant de mieux évaluer l'abordabilité des prêts mais qu'aucun outil universel ou bonne pratique n'a encore émergé.

Un des obstacles à la mise en œuvre de politiques de protection des consommateurs est l'absence de données relatives aux antécédents en matière de crédit. Il n'existe souvent pas de bureau de crédit dans les régions où opèrent les IMF et celles-ci doivent donc se baser sur les informations fournies par le client ou des personnes qui le connaissent. Le risque d'erreur est donc élevé. Lorsque les IMF ont accès à des bureaux de crédit, utiliser les informations relatives aux antécédents en matière de crédit dans l'analyse du risque de portefeuille peut être un moyen efficace de limiter le risque de surendettement.

Dans certains pays d'Europe de l'Est et d'Asie Centrale, les IMF ont commencé à échanger des informations sur leurs clients respectifs -directement ou par le biais d'un tiers indépendant- pour éviter que des clients n'obtiennent des prêts multiples en s'adressant à plusieurs institutions.

Les réformes réglementaires peuvent jouer un rôle clé dans la prévention du surendettement, tout comme les politiques de protection des consommateurs, l'éducation financière et la création de registres de crédit associés à des obligations de reporting. Plusieurs pays, un peu partout dans le monde, ont d'ores et déjà entrepris de concrétiser certaines de ces idées.<sup>9</sup>

### Proposer une tarification transparente et responsable:

69 pourcents des IMF qui communiquent leurs données au MIX affirment que les prix de leurs produits financiers et les conditions générales applicables sont communiqués aux clients avant la vente. Parmi les éléments ainsi communiqués figurent donc les frais,

primes d'assurance, soldes minimums, honoraires, pénalités, produits liés, honoraires payables aux tiers et des informations concernant la possible évolution de ces éléments dans le temps.

De plus, l'environnement réglementaire de certains pays renforce la transparence de la tarification en demandant que soient rendus publics les TAE (Taux Annuel Effectif) et les TIE (Taux d'Intérêt Effectif). La réglementation peut même indirectement s'imposer à des organisations non-réglées, par la pression concurrentielle. Ainsi, selon Planet Rating, dans les pays où un grand nombre d'IMF doivent communiquer les frais qu'elles facturent à leurs clients, les IMF non-réglées ont tendance à les imiter, à la fois à cause de la pression en ce sens que génère l'environnement concurrentiel et parce que cette transparence devient la norme dans le secteur.

La transparence et la publication des prix ne garantissent cependant pas que les clients comprennent les concepts associés à certains termes comme le TAE. Il faut donc améliorer leur niveau d'éducation financière. 38 pourcents des IMF qui communiquent des informations sociales au MIX proposent ce type d'activité à leurs clients.

### Autres principes:

Une proportion moindre d'IMF (43 pourcents) affirme disposer d'un code éthique, d'un règlement interne ou d'un manuel de recouvrement qui présente clairement les pratiques acceptables et inacceptables en matière de recouvrement des dettes. Selon les participants à l'étude, les IMF donnent aujourd'hui de plus en plus d'instructions à leur personnel de terrain quant à la manière de traiter les arriérés de paiement et d'obtenir le paiement des sommes dues de manière appropriée, notamment par la discussion et le dialogue, qui permettent de détecter rapidement d'éventuels problèmes et d'établir la cause des retards. Lorsque de telles politiques sont bien conçues, elles peuvent contribuer à résoudre les problèmes de remboursement de clients individuels et améliorer l'état du portefeuille à risque (PàR).

En ce qui concerne les autres Principes, 47 pourcents des IMF affirment dire aux clients comment les informations les concernant seront utilisées et n'utilisent pas ces données en dehors de l'institution sans le consentement du client. 44 pourcents signalent que leur culture d'entreprise et le système de ressources humaines valorise et récompense les comportements éthiques. Enfin, 42 pourcents affirment qu'un mécanisme de traitement des plaintes des clients est en place, que du personnel y est affecté et que le tout est activement utilisé.

<sup>9</sup> Financial Access 2010. The State of Financial Inclusions Through the Crisis- CGAP/Banque Mondiale, 2010

## 5.2 Responsabilité envers le Personnel

### Principales constatations:

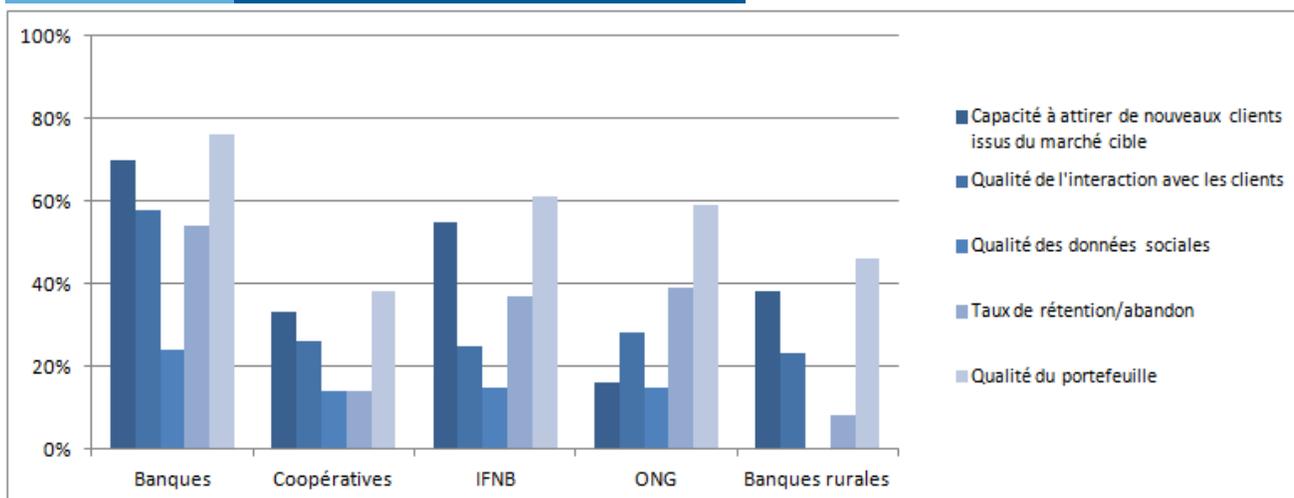
- La majorité des IMF forment leur personnel à la GPS mais le degré d'implication du CA et de la direction dans ces formations reste limité.
- Les systèmes opérationnels sont en cours de réaligement et la GPS est de plus en plus intégrée aux mécanismes incitatifs mis en place pour motiver le personnel. Cependant, des problèmes restent à résoudre quant à la mise en œuvre et au monitoring de la conformité.
- De manière générale, les IMF appliquent des politiques de ressources humaines progressistes.
- En ce qui concerne l'application du principe d'égalité des genres à leur personnel, les IMF enregistrent des résultats insuffisants.

La formation du personnel est une composante clé de la GPS et peut avoir un effet positif sur l'efficacité de l'IMF, en particulier si elle va de pair avec des politiques de ressources humaines progressistes et des mécanismes d'incitation du personnel. A cet égard, des progrès réels ont été enregistrés: 75 pourcents des IMF ayant communiqué des données sociales au MIX ont organisé pour leur personnel des formations sur des sujets liés à la performance sociale: orientation de la mission, objectifs de développement, prévention du surendettement et communication avec la clientèle sur

la question des prix. Les formations consacrées à la performance sociale sont davantage orientées vers la direction (63 pourcents des IMF affirment en organiser). La moitié des IMF forment également leurs agents de crédit à des thématiques relatives à la performance sociale. Cependant, 28 pourcents seulement des IMF affirment former les membres de leur Conseil d'Administration à la GPS, ce qui suggère que les IMF reçoivent et répercutent vers leur personnel un important volume d'informations sur la performance sociale mais que les CA continuent à avoir une attitude plutôt passive envers de telles formations.

Une IMF peut également se servir des formations pour recueillir le feedback de son personnel et, ensuite, procéder à des changements lui permettant de mieux aligner ses systèmes de gestion avec sa mission sociale. Bien-être du personnel et rétention vont de pair et peuvent également avoir un impact positif sur la rétention des clients. Quand un employé quitte une IMF pour une autre, il/elle "emmène" souvent ses clients, ce qui augmente encore l'impact de son départ sur l'IMF. Ainsi, en Amérique Latine, il apparaît que lorsqu'un employé quitte une IMF, environ 150 clients ne renouvellent pas leur crédit.<sup>10</sup> Les IMF ont tendance à récompenser leur personnel sur base de la qualité du portefeuille et de la capacité à attirer de nouveaux clients, et assez peu sur la base d'indicateurs d'une forte rétention des clients, comme par exemple la 'qualité de l'interaction avec le personnel' et la 'qualité des données sociales' (voir illustration 22). Pourtant, il est démontré que les IMF dont les systèmes incitatifs sont plus proactifs obtiennent une plus grande productivité de leur personnel et un portefeuille de meilleure qualité.<sup>11</sup>

Illustration 22: Mesures d'incitation du personnel



Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

<sup>10</sup> MIX Microfinance World: Microfinance Market Report for Latin America and the Caribbean, 2010.

<sup>11</sup> MIX Data Brief 9. Microfinance Synergies and Trade-offs: Social vs. Financial Performance Outcomes in 2008.

En matière d'incitation du personnel, le secteur qui semble le moins progresser est celui de la collecte de données sociales: 15 pourcents des IMF récompensent leur personnel sur base de la qualité des données sociales recueillies. Il semble cependant que le problème ne soit pas lié à un manque d'intérêt mais plutôt aux difficultés que pose le développement d'objectifs, de cibles et de systèmes pour collecter de telles données. De plus, les collecter n'a de sens que si les IMF peuvent les utiliser et la plupart d'entre elles ne disposent pas d'un SIG leur permettant de le faire.

En matière d'incitation du personnel, les IMF ayant participé au programme d'apprentissage de Imp-Act Consortium offrent des exemples intéressants d'approches possibles:

- Une des caractéristiques clés du système d'AMK est qu'il traite de manière spécifique le personnel actif dans des zones considérées comme plus difficiles, à cause par exemple d'une faible densité de population, d'une forte dépendance envers l'agriculture, d'une pauvreté plus importante ou encore d'un risque accru de sécheresse et d'inondations. Le concept d'ajustement au potentiel de la région incite le personnel à continuer à recruter des membres dans ces régions, contribuant ainsi à la mission d'AMK, qui implique d'atteindre les secteurs les plus pauvres de la population. Un des défis auxquels AMK doit faire face est le caractère obsolète des données démographiques et de densité de la population dans les zones rurales, qui complique l'évaluation du caractère "difficile" ou non de certaines régions en termes de recrutement.
- Prizma a introduit de nouveaux indicateurs de performance sociale dans son système d'incitation du personnel. Parmi ces indicateurs, on trouve la capacité à atteindre la clientèle féminine, la faiblesse des taux de sortie et le pourcentage de nouveaux clients sous le seuil national de pauvreté. L'IMF a également revu les primes versées aux équipes pour simplifier la comparaison et encourager une certaine compétition entre équipes. Les performances des équipes sont maintenant présentées sous la forme d'un tableau, un peu comme le classement d'un championnat de football, ce qui permet des comparaisons claires et fréquentes.
- NWTF a intégré le comportement du personnel envers les clients dans son système d'incitants. De plus, des conversations régulières et structurées entre les directeurs d'agence et leurs agents de crédit permettent de détecter de possibles problèmes de performance et sont

l'occasion de discussions franches entre employés de différents grades. Le système est encore relativement nouveau mais les premières évaluations sont prometteuses.

- Fonkoze considère que la rétention des clients est au cœur de sa mission. La faiblesse du taux de sortie a donc été mise au centre de son système d'incitants. La logique sous-jacente consiste à dire que si un client quitte Fonkoze, c'est que l'organisation est incapable de lui fournir les services et produits dont il a besoin. Aider les clients à rester dans le programme, c'est donc aider l'organisation à améliorer sa prestation de services. Le système d'incitants de Fonkoze récompense les agents de crédit pour tout client qui évolue vers le cycle de prêt suivant. Puisque la progression du client n'est pas décidée par l'agent de crédit mais dépend de critères prédéfinis, récompenser les agents de crédit sur base de cette progression est un bon moyen de les récompenser pour des résultats avérés.

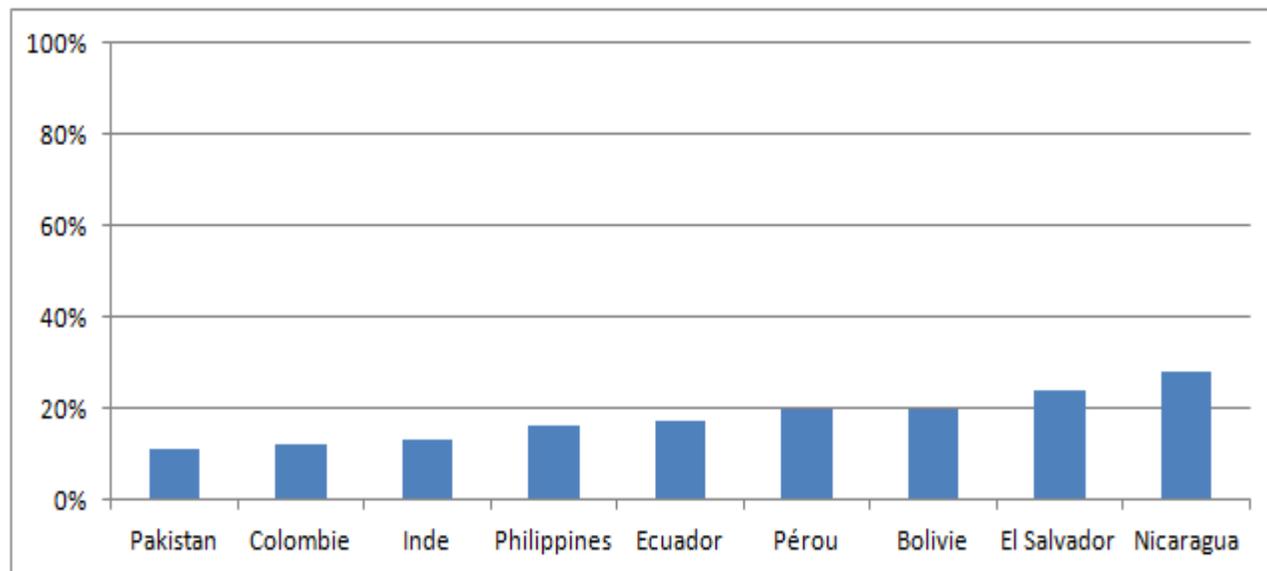
Des politiques de ressources humaines bien construites et progressistes sont primordiales pour garantir un traitement juste des employés. En parallèle, il faut pouvoir assurer le suivi de la satisfaction des employés et disposer d'un système pour comprendre leurs besoins et inquiétudes. Les indicateurs SPTF/MIX évaluent la manière dont les politiques des IMF abordent la question de la responsabilité sociale de l'IMF envers son personnel. Ceci se fait en examinant les politiques de ressources humaines, les systèmes de suivi de la satisfaction du personnel et le taux de rotation du personnel, utilisé comme un indice de sa satisfaction.

Globalement, le taux de rotation du personnel médian en 2009 était de 15 pourcents, avec quelques pics statistiques sur les marchés plus compétitifs d'Amérique Latine. Comme mentionné plus haut, un employé qui quitte une IMF pour une autre emmène souvent ses clients, ce qui intensifie l'impact du départ sur l'institution d'origine. Suivre de près la satisfaction du personnel, disposer de systèmes d'incitants adaptés et appliquer des politiques de ressources humaines progressistes est donc crucial pour retenir le personnel mais aussi pour maintenir des niveaux élevés d'efficacité.

80 pourcents des IMF affirment assurer un suivi du niveau de satisfaction de leur personnel. La plupart des institutions ont inclus des éléments relatifs au traitement responsable du personnel dans leurs politiques de ressources humaines. Ces IMF vérifient régulièrement les attentes et/ou la satisfaction du personnel par le biais d'évaluations et d'enquêtes.

En termes de ressources humaines, la plupart des IMF affirment avoir mis en place des politiques responsables envers le personnel: la grande majorité assure sa sécurité, utilise une échelle des salaires basée sur les salaires du marché et l'autorise à participer à la prise de décisions le concernant. La moitié des IMF affirment également contribuer au financement de la retraite de leurs employés.

**Illustration 23: Taux de Rotation du Personnel<sup>12</sup>**



Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009. Les données font référence à des valeurs médianes

### 5.3 Responsabilité envers la communauté et l'environnement

#### Principales constatations:

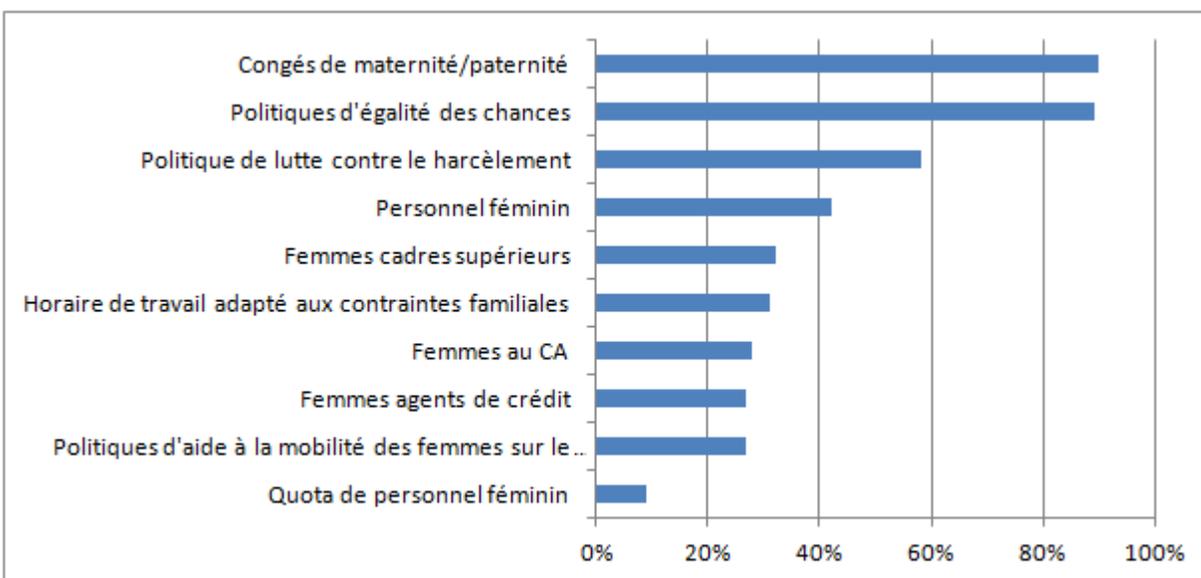
- Les politiques relatives à la responsabilité sociale des IMF envers la communauté sont variées et généralement informelles.
- Les IMF sont conscientes des risques environnementaux mais, pour beaucoup d'entre elles, la durabilité environnementale n'est pas une priorité.

Les femmes, avec un taux de 42%, sont légèrement sous-représentées dans le personnel des IMF. Elles le sont encore davantage au niveau de la direction (32 pourcents) et des postes d'agents de crédit (28 pourcents), malgré l'adoption dans la plupart des IMF de politiques explicites d'égalité des chances et salariale ("à compétences égales, salaire égal") (voir illustration 24).

Comme toutes les entreprises socialement responsables, les IMF doivent être attentives à l'impact de leurs activités sur les communautés locales. Comme mentionné précédemment, elles doivent au minimum s'assurer de ne pas leur nuire. Une IMF peut avoir un impact sur la communauté non seulement par ses services financiers mais également en développant des politiques et des actions destinées à soutenir le développement de la communauté dans son ensemble. Beaucoup d'IMF considèrent que leur responsabilité sociale envers la communauté ne doit s'envisager que dans le cadre des services qu'elle propose, alors qu'une vision plus large de leur rôle pourrait révéler d'autres opportunités pour elles de générer de la valeur sociale. Cet aspect de la GPS est encore aujourd'hui relativement délaissé et la plupart des IMF qui s'y intéressent le font par le biais de politiques informelles (voir illustration 25). Malgré tout, 90 pourcents des IMF affirment disposer d'une politique communautaire d'un type ou d'un autre.

<sup>15</sup> Les pays apparaissant ici font partie de ceux qui sont le mieux classés au 'Global microscope on the microfinance business environment 2009', qui classe les pays en fonction de (1) le cadre institutionnel et réglementaire, (2) le climat général en matière d'investissements, et (3) le niveau de développement institutionnel. Le graphique reprend les pays ayant remis le plus grand nombre de rapports (12 et plus) au MIX.

### Illustration 24: Genre et Ressources Humaines dans les IMF



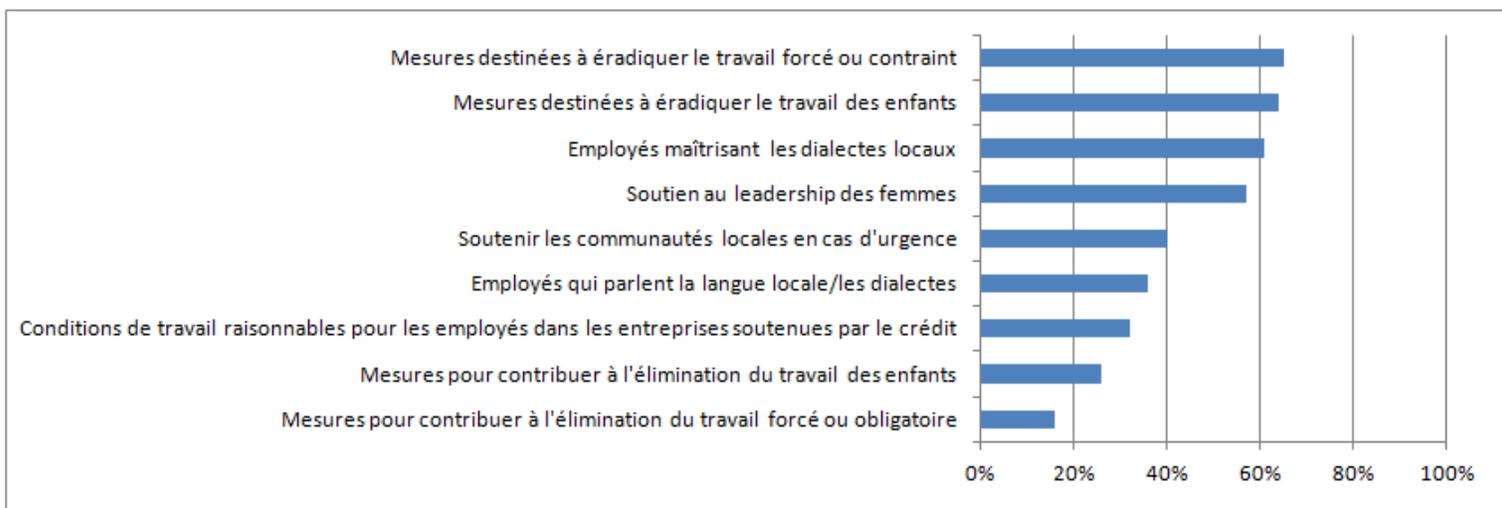
Source: MIX Market, Social Performance Data, Exercice Fiscal 2008-2009

### Illustration 25: Types de Politiques mises en œuvre pour assumer la responsabilité de l'institution envers la communauté

Type de politique	% d'IMF
Politique écrite	28%
Politique informelle	57%
Politique écrite en cours d'élaboration	21%
Pas de politique	10%

Source: MIX Market, Exercice Fiscal 2008-2009, Social Performance Data

### Illustration 26: Efforts les plus communément réalisés par les IMF pour concrétiser leur responsabilité sociale envers la communauté



Source: MIX Market, Exercice Fiscal 2008-2009, Social Performance Data

Plusieurs politiques en la matière sont mises en œuvre par les participants au programme d'apprentissage de Imp-Act Consortium:

- **NWTF** soutient la communauté locale de plusieurs manières: elle gère des antennes médicales ouvertes aux non-clients, elle encourage ses clients à obtenir un permis de résidence et de travail et elle soutient la création d'entreprises. NWTF n'autorise pas le financement d'activités perçues comme ayant un impact social négatif (par exemple, le jeu ou la production d'alcool par distillation).
- **AMK** ne dispose pas encore d'une politique communautaire spécifique mais soutient l'autonomisation locale par le biais de son réseau de banques villageoises: l'IMF décourage les chefs de villages ou leurs épouses de présider les banques, de manière à éviter une concentration excessive du pouvoir. D'autres politiques relatives au VIH/SIDA sont en cours de développement.
- **Prizma** dispose d'un budget annuel destiné à financer des activités communautaires en rapport avec ses objectifs généraux. 15% de ce

budget est consacré à des activités humanitaires, 15% au sport, 15% à la culture et 55% à un projet de grande envergure dans un de ces secteurs.

Par leurs activités, les micro-entreprises peuvent avoir un impact important sur l'environnement. L'utilisation insuffisante de technologies respectueuses de l'environnement, le manque de contrôle réglementaire et l'absence d'une infrastructure et de services d'appui dans le pays peuvent avoir de graves conséquences environnementales.

La durabilité environnementale n'est cependant pas encore une priorité en microfinance et la plupart des IMF ne disposent pas d'une politique environnementale leur permettant d'atténuer l'impact des entreprises qu'elles financent. Elles sont cependant conscientes du problème et 42 pourcents des IMF communiquant leurs données au MIX affirment sensibiliser les entreprises qu'elles financent aux questions environnementales. Beaucoup reste pourtant à faire en matière de responsabilité environnementale: 16 pourcents seulement de ces IMF ont intégré à leurs contrats des clauses destinées à limiter les risques environnementaux et 11 pourcents proposent des lignes de crédit liées aux énergies alternatives.

### ***Au-delà de la microfinance: une approche intégrée de la portée des activités et de la capacité des IMF à atteindre clients et communautés en Amérique Latine***

En Amérique Latine, plusieurs IMF utilisent des approches innovantes pour répondre aux besoins des clients par la prestation de services non-financiers.

- **MiBanco, au Pérou**, a formé plus de 100.000 micro-entrepreneurs au "business planning" et au marketing, financé plus de 15 projets dans les domaines de l'eau et de l'électricité et alloue chaque année 1 million de dollars à la formation gratuite de chefs d'entreprises impliqués dans des micro-entreprises et des PME.
- **CDRO, au Guatemala**, a planté 5.000 arbres dans diverses communautés. Dans le cadre de ses activités d'éducation à l'environnement, elle forme les membres des communautés à la gestion des déchets et fournit des conteneurs à déchets aux participants.
- **Banco FIE, en Bolivie**, a lancé un programme de lutte contre la maltraitance des enfants par l'éducation des familles, des enfants et des professeurs. Elle gère également un projet d'assistance juridique gratuite et, fin 2008, avait ainsi conseillé plus de 2.000 personnes.
- **Fundacion Paraguaya** a formé plus de 600 clientes à l'hygiène personnelle et la nutrition, fourni aux élèves des écoles des fournitures scolaires de qualité à un prix inférieur à celui du marché et fait bénéficier près de 30.000 ruraux d'un accès à internet et d'une formation à l'informatique.
- **ProMujer, en Bolivie et au Nicaragua**, gère des cliniques locales dont le personnel est composé de professionnels. Elles fournissent à la population différents services médicaux tels que des tests de dépistage du cancer du col de l'utérus, du dépistage de MST et des soins pré et postnataux pour les femmes. Au Nicaragua, 686 femmes sur 9.000 ayant réalisé un dépistage du cancer du col de l'utérus ont ainsi pu être traitées pour des tumeurs pré malignes.
- **Movimiento Manuela Ramos, au Pérou**, autre IMF qui cible les femmes, organise des *Ferías de Asistencia Social* pour former les clientes. Les formations mettent l'accent sur les droits de l'homme et la démocratie et sont aussi l'occasion de fournir des services de santé et de l'aide juridique. En 2009, Manuela Ramos a organisé 28 foires et 6 ateliers.
- **Banco Solidario, en Equateur**, travaille en partenariat avec des prestataires de services de santé pour aider les enfants des familles pauvres et soutient financièrement la création des Escuelas de Informática y Ciudadanía dans les communautés pauvres. En 2009, 215 personnes ont obtenu un diplôme auprès de ces écoles.

\*Ces informations sont tirées des rapports MIX SPS 2008-2009 et des rapports de notation sociale de M-CRIL, Microfinanza et Planet Rating (2008-2010)

### Principales constatations:

- L'appui des bailleurs, des investisseurs et du cadre réglementaire influence fortement la capacité des IMF à mettre en œuvre un bon système de gestion de leurs performances sociales et à assurer un suivi adéquat de leurs données en la matière dans le temps.
- La concurrence peut être un élément moteur et pousser les IMF à développer des politiques de GPS progressistes, notamment dans le domaine de la rétention du personnel et des clients.
- La réglementation joue un rôle important au niveau de la transparence des informations et de la protection des clients.
- Les investisseurs socialement responsables exigent de plus en plus souvent que les IMF qu'ils financent leur fournissent des données chiffrées relatives à leur performance sociale.
- L'accès à l'assistance technique, notamment les activités de formation et les outils d'audit, aide les IMF à évaluer leurs pratiques et à se doter d'un plan d'action stratégique en matière de GPS.

Les chapitres précédents ont permis de mettre en évidence certains domaines où des pratiques communes apparaissent, d'identifier des moteurs internes de la GPS (choix d'une personne ou d'un service spécifiquement responsable de la GPS, adhésion de la direction supérieure et du CA) et des faiblesses.

Dans ce chapitre, nous identifions quatre moteurs externes qui influencent la manière dont la GPS est mise en œuvre dans les différents marchés et qui permettent de comprendre pourquoi les progrès sont plus rapides dans certains domaines que dans d'autres. Ces quatre moteurs sont:

- La position sur le marché et la concurrence
- L'environnement réglementaire
- L'appui des investisseurs
- L'assistance technique

### Position sur le marché et concurrence

Dans certains pays, la pression exercée par la concurrence est un facteur crucial dans la volonté des IMF de diversifier leur offre de services. Cette pression peut également inciter les institutions à recentrer leurs efforts sur la rétention des clients et du personnel, dans l'espoir d'ainsi se différencier de leurs concurrents.

En Amérique Latine, CRS-MISION cite la concurrence comme l'un des moteurs du développement de politiques et stratégies dans les domaines de la rétention du personnel et des clients, des études de marché et de l'évaluation des niveaux de risque au Pérou, en Equateur, en Bolivie et au Nicaragua. CRS-MISION signale également que les IMF avec lesquelles elle collabore ont essayé d'arriver à un équilibre entre ces domaines, de manière à obtenir des résultats à la fois sur le plan financier et social. Cet équilibre leur permet ensuite de se différencier des autres institutions présentes sur le territoire. Arriver à cet équilibre est la pierre angulaire du programme de CRS-MISION, qui entend montrer aux IMF que la GPS a une utilité commerciale et que l'intégrer à leurs opérations est donc commercialement utile. A l'heure actuelle, CRS-MISION est présent dans 12 pays d'Amérique Centrale et du Sud et offre de l'assistance technique à 104 IMF.

### Environnement réglementaire

L'environnement réglementaire influence significativement l'existence ou non de pratiques de protection des clients et le respect du principe de "ne pas nuire" mais, en même temps, son rôle dans la promotion d'une plus grande adhésion à la GPS se limite à ces deux aspects. La réglementation peut cependant obliger les IMF à davantage de transparence dans les prix (c'est le cas au Cambodge et au Kazakhstan, par exemple) et il est probable que les IMF réglementées soient soumises à une surveillance plus étroite, notamment au niveau de la manière dont elles traitent leurs clients et de leurs pratiques en tant qu'employeurs.

Les IMF réglementées doivent généralement respecter des obligations plus strictes de reporting, ce qui les oblige à améliorer les systèmes dont elles disposent pour ce faire. En d'autres termes, la réglementation peut obliger les IMF à apprendre à mieux utiliser et adapter leurs systèmes de monitoring, limitant ainsi les frictions qui risquent de se produire au moment où la GPS est introduite dans les processus opérationnels. Les IMF réglementées étant souvent celles qui donnent l'exemple au reste du secteur, leur comportement est parfois copié par des IMF non réglementées. Comme le signale Planet Rating, les règles de transparence des prix qui s'appliquent aux institutions réglementées deviennent parfois la norme pour l'ensemble des IMF d'un même pays, même les non-réglementées.

### Appui des investisseurs

L'adoption par les investisseurs de critères relatifs à la performance sociale dans leurs procédures de due diligence est un autre moteur de l'adhésion à la GPS (notamment au niveau du CA et de la direction des IMF).

Début 2011, un noyau dur de 41 grands investisseurs se sont engagés, par signature, à respecter les "Principes pour les Investisseurs dans la Finance Inclusive". Ces investisseurs estiment que des principes spécifiques peuvent renforcer le mouvement de la finance responsable et une campagne a été lancée pour obtenir l'adhésion d'autres investisseurs l'année prochaine<sup>13</sup>.

A l'heure actuelle, le Groupe de Travail "Investisseurs Sociaux"<sup>14</sup> de la SPTF a identifié quatre axes de travail et créé un sous-groupe pour chacun d'eux:<sup>15</sup>

Axe de travail	But
Profilage des véhicules d'investissement en microfinance	Clarifier les intentions des investisseurs en microfinance, leurs attentes en termes de performance sociale, le profil risque/retour sur investissement
Partage et harmonisation des outils	Partager les outils utilisés pour le screening de la performance sociale, les modèles utilisés pour la due diligence et les modèles de reporting utilisés pour collecter les données de PS auprès des IMF, pour ensuite les améliorer et les aligner
Analyse du niveau de surendettement du marché (par pays)	Réfléchir à la manière dont les investisseurs peuvent traiter le phénomène du surendettement et coordonner leurs actions en la matière
Notations des véhicules d'investissement en microfinance	Discuter d'un nouveau cadre pour les notations financière et sociale des investisseurs en microfinance

Plusieurs investisseurs socialement responsables collaborent déjà activement avec la SPTF et certains d'entre eux - Oikocredit, Incofin, Triple Jump et Blue Orchard - ont en portefeuille une majorité d'IMF qui mesurent leur performance sociale et communiquent leurs données en la matière au MIX.

### Assistance technique

Les pays où les pourcentages d'IMF communiquant leurs données de performance sociale au MIX sont les plus élevés sont ceux dans lesquels la collecte des données est facilitée par des associations locales, comme Access en Inde, MCPI aux Philippines, AMFA en Azerbaïdjan et RFR en Equateur. Ces associations contribuent souvent au renforcement local des capacités en organisant des formations sur la GPS.

Comme l'ont signalé plusieurs participants à l'étude de Imp-Act Consortium, les IMF éprouvent souvent des doutes quant aux outils susceptibles de réellement aider à intégrer la GPS dans leurs processus opérationnels. Pour faciliter cet exercice, leur "tenir la main" est souvent nécessaire, soit en mettant à leur disposition une personne qui sera physiquement présente dans l'organisation pour la guider, étape après étape, soit en évaluant avec précision leurs forces et faiblesses, grâce à des outils d'audit comme le QAT (de MFC) ou le SPI (de Cerise), ou encore en faisant réaliser une notation sociale par une agence de notation spécialisée et en fournissant ensuite de l'assistance technique.

En Amérique Latine, CRS-MISION travaille avec 40 IMF qui intègrent la GPS à leurs processus opérationnels. Pour garantir qu'elles restent propriétaires du processus, CRS-MISION applique une séquence opérationnelle précise qui minimise le risque de voir une IMF mal comprendre ce que le processus implique:

- Tout d'abord, l'IMF doit accepter la nécessité d'intégrer la gestion de la performance sociale dans ses opérations;
- Ensuite, elle doit procéder à une auto-évaluation pour connaître sa situation de départ (c'est-à-dire déterminer si ses politiques, objectifs et cibles sont socialement orientés, quel impact ses produits ont sur les clients et si elle assure le suivi d'aspects autres que ses résultats financiers);
- Une fois réalisée cette deuxième étape, un auditeur social externe procède à une évaluation de l'organisation.

Ces trois étapes ont pour but de garantir que l'IMF comprenne le processus et démontre sa volonté de le mettre en œuvre. Elles servent également à définir le contenu et le plan général d'action qui sera mis en œuvre. Dans une quatrième étape, CRS-MISION envoie un consultant technique qui aide l'IMF à définir les processus et secteurs opérationnels qui seront

<sup>13</sup> Pour en savoir plus, visitez le "CGAP Investor Corner": <http://www.unpri.org/piif/>

<sup>14</sup> Plus d'info sur: <http://sptf.info/group/socialinvestors>

<sup>15</sup> Pour en savoir plus, voir: SPTF-110510-InvestorWorkingGroupWebinarpresentation.ppt

prioritaires et à planifier la manière dont la GPS y sera intégrée, ce travail étant en partie basé sur les résultats de l'audit externe.

L'approche holistique de la GPS qu'applique CRS-MISION, tant au niveau de la manière dont l'organisation conseille les IMF qu'au niveau de la mise en œuvre, représente un changement par rapport à l'approche encore très fragmentée de beaucoup d'autres organisations. Certains, par exemple, organiseront un atelier pour démontrer l'importance et l'utilité de la GPS pour la direction supérieure (et, ce faisant, obtenir son adhésion) mais n'offriront aucun appui pour ensuite faciliter la mise en œuvre pratique de la GPS. Ceci est souvent dû au manque de fonds ou à des capacités insuffisantes. Les conseils et les outils statiques disponibles sont nombreux mais, s'ils ne donnent pas à l'IMF désireuse de les utiliser une vision globale du processus, ils ne lui permettront pas de mettre pleinement en œuvre une véritable GPS.

Le reporting et la gestion de la performance sociale sont en plein développement dans le secteur de la microfinance. Le suivi des données relatives à la performance sociale a déjà aujourd'hui un impact quotidien sur les IMF, partout dans le monde. Un grand nombre d'institutions créent des postes ou des départements chargés de gérer la performance sociale et développent des plans de travail basés sur le cadre de performance sociale de la SPTF.

Les données disponibles montrent pourtant que beaucoup reste à faire pour améliorer et amplifier le suivi des indicateurs de portée, intégrer les politiques et les pratiques de performance sociale dans les processus opérationnels et soutenir la réalisation des objectifs de développement par des informations relatives à la portée et qui correspondent à ces objectifs.

Illustration 27: Reporting social au MIX en 2011: Indicateurs de Performance Sociale

CATEGORIE D'INDICATEUR	QUE MESURE L'INDICATEUR?
1. Mission et objectifs sociaux	L'engagement de l'IMF pour sa mission sociale, son marché cible et ses objectifs de développements
2. Gouvernance	Vérifie si les membres du Conseil d'Administration ont reçu une formation en gestion des performances sociales et si le Conseil d'Administration s'est doté d'une commission formelle chargée du suivi des performances sociales
3. Gamme de produits et de services	Produits et services financiers et non-financiers que propose l'IMF
4. Responsabilité sociale envers la clientèle	Nombre de Principes de Protection de la Clientèle (développés par la Smart Campaign) appliqués par l'IMF
5. Transparence dans le Coût des Services aux Clients	Manière dont l'IMF présente ses taux d'intérêt
6. Ressources Humaines et Mesures d'Incitation du Personnel	Politique qu'applique l'IMF pour faire face à sa responsabilité sociale envers le personnel. Inclut les politiques ressources humaines en place, la composition du Conseil d'Administration et du personnel, le taux de renouvellement du personnel et les mesures incitatives liées aux objectifs de performance sociale
7. Responsabilité Sociale envers l'Environnement	Vérifie si l'IMF a mis en place des politiques et initiatives pour atténuer l'impact environnemental des entreprises financées
8. Capacité à Atteindre les Pauvres	Niveaux de pauvreté à l'entrée et sortie de situation de pauvreté avec le temps
9. Capacité à atteindre les clients par méthodologie de prêt	Type de méthodologie(s) de prêt utilisée(s) par l'IMF
10. Entreprises financées et création d'emploi	Nombre d'entreprises financées par l'IMF et opportunités d'emploi créées par les entreprises financées
11. Taux de rétention des clients	Taux de rétention des clients de l'IMF

Depuis 2005, la SPTF met l'accent sur le développement de moyens permettant de mesurer la performance sociale en microfinance. L'un des résultats de ce travail a été la création d'un ensemble d'indicateurs de performance sociale, destiné à évaluer la manière dont une IMF met en adéquation ses systèmes et sa mission et utilise les informations relatives à sa performance sociale pour réaliser ses objectifs sociaux.

Le MIX a commencé à recueillir des données de performance sociale en 2009, en utilisant à l'époque un ensemble pilote d'indicateurs de performance sociale. Beaucoup de ceux-ci ont été analysés dans le présent rapport. Récemment, le Groupe de Travail "Indicateurs de Performance Sociale" de la SPTF a affiné ces indicateurs pour les rendre plus pertinents et faciliter le reporting des IMF.

Ce nouvel outil, qui intègre 11 catégories clés d'indicateurs, a été développé en tenant compte des réactions et commentaires des IMF, des bailleurs et des réseaux. Deux années d'analyse de données par le MIX ont également permis de tirer des enseignements précieux. Les 11 indicateurs vont permettre de simplifier le processus de reporting de la performance sociale, promouvoir une meilleure analyse du secteur et permettre de faire du benchmarking à grande échelle (voir illustration 27)<sup>16</sup>.

De plus, le groupe de travail a sélectionné un ensemble d'indicateurs totalement nouveaux qui seront intégrés à une étude et utilisés avec les IMF qui communiquent leurs données sociales au MIX. L'objectif est de capturer des données relatives à la protection des consommateurs et aux ressources humaines. Ces données seront recueillies par le MIX dans le cadre d'une enquête pilote prévue pour 2011.

Comme l'indique ce rapport, les IMF ont tendance à s'intéresser réellement au suivi des données de performances sociales lorsque ce suivi leur permet de résoudre un problème opérationnel spécifique ou lorsqu'un lien clair existe avec leur performance financière, comme c'est le cas pour des aspects comme le taux d'abandon, les principes de protection des clients ou la rotation du personnel. Dans d'autres domaines, elles perçoivent moins clairement les avantages de la GPS ou sont confrontées à des obstacles comme le manque de capacité du personnel, l'insuffisance des ressources ou une mauvaise compréhension de ce qui doit être fait.

Davantage de recherche doit être faite pour analyser les synergies et les arbitrages entre la performance

financière et sociale et, ainsi, renforcer l'intérêt d'une véritable intégration de la GPS dans les processus opérationnels des IMF. Le MIX a ouvert une première voie en ce sens en 2010<sup>17</sup> et dégagé les conclusions suivantes:

- Les investissements dans le capital humain (formation à la performance sociale et responsabilité sociale envers le personnel) vont de pair avec une plus grande productivité du personnel et un portefeuille de meilleure qualité, mais sont également associés à une efficacité moindre;
- Il existe une corrélation positive entre, d'une part, la formation portant sur la performance sociale et les politiques de ressources humaines et, d'autre part, la performance financière;
- Fournir des services aux populations pauvres et très pauvres a un coût en terme d'efficacité mais pas en terme de risque ou de productivité, même si l'on tient compte des différences dans la taille des prêts.

L'objectif général que poursuit le MIX au travers de ses initiatives sur les normes, les données et l'analyse de la microfinance est de proposer une vision globale et exotérique de la performance des IMF. Pour ce faire, le plan 2011 d'analyse de la performance sociale du MIX intègre plusieurs axes de travail: arriver à une compréhension approfondie du paysage du reporting social et des éléments incitatifs qui peuvent y être identifiés; procéder à une analyse plus complète de la relation entre les indicateurs clés de performance financière et sociale; développer une meilleure connaissance des rapports existant entre les principaux paramètres de coût, et mieux connaître les bonnes pratiques utilisées pour mesurer le coût pour le client. Pour accomplir tout cela, le MIX utilisera notamment les nouveaux indicateurs de performance expérimentaux conçus en partenariat avec la SPTF. Le but ici sera de disposer de meilleures informations sur la manière en constante évolution dont le reporting est réalisé.

Côté institutions, des investissements supplémentaires doivent être consacrés à la formation du personnel, aux mesures incitatives et aux politiques de ressources humaines, pour garantir que la GPS soit réellement à l'ordre du jour des IMF. Les investisseurs, qu'ils soient motivés par des considérations financières ou sociales, doivent être disposés à assumer ces coûts. En l'absence de telles initiatives, c'est la durabilité et la croissance même des IMF qui pourraient être remises en question.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Pour en savoir plus, voir: <http://www.themix.org/social-performance/Indicators>.

<sup>17</sup> MIX data brief, N° 7. Microfinance Synergies and Trade-offs: Social versus Financial Performance Outcomes in 2008.

<sup>18</sup> MicroBanking Bulletin, 'Defining responsible financial performance: how to think about growth'

Côté client, les principes de protection des clients de la Smart Campaign s'imposent graduellement aux IMF mais leur mise en œuvre doit être soutenue par la formation et un processus de validation qui certifie la véracité de leur application.<sup>19</sup>

Enfin, bien que la lutte contre la pauvreté soit un des objectifs clés des IMF partout dans le monde, seule une poignée d'entre elles mesurent aujourd'hui le niveau de pauvreté de leurs clients. De plus, les rares données disponibles sont difficiles à comparer ou à analyser étant donné la grande variété des outils et seuils utilisés. Davantage de ressources doivent être mises à disposition des IMF, pour qu'elles puissent mieux évaluer la pauvreté de leurs clients entrants. Posséder de telles informations est très utile, puisqu'elles peuvent ensuite être exploitées dans les études de marché pour améliorer la conception des produits et mieux répondre aux besoins des clients. En parallèle, les IMF soucieuses de lutter contre la pauvreté doivent être formées à l'utilisation d'outils leur permettant de comprendre si leurs clients sont ou non sortis de la pauvreté.

Le demande croissante d'informations relatives à la performance sociale exprimée par les acteurs du secteur, l'inclusion de plus en plus régulière de ces paramètres dans les procédures de due diligence des investisseurs et bailleurs et la disponibilité accrue d'outils de formation et d'évaluation pour les IMF intéressées par la GPS sont des indices évidents de la réorientation que vit aujourd'hui l'évaluation de la performance des IMF. Tous ceux qui espèrent voir se réaliser la promesse sociale de la microfinance ne peuvent que se féliciter de cette réorientation.

<sup>19</sup> La Smart Campaign travaille actuellement sur un processus de certification des Principes de Protection des Clients.

## Glossary of Terms

### Emprunteurs actifs

Clients ayant un prêt en cours avec une IMF ou responsables du remboursement d'une partie de ce prêt. Les personnes qui ont contracté plusieurs emprunts au sein de la même IMF doivent être comptabilisées comme un seul emprunteur.

### Taux de rétention des clients

Nombre d'emprunteurs actifs à la fin de la période / (Nombre d'emprunteurs actifs au début de la période + nouveaux emprunteurs)

### Crédit

1. Microcrédit pour micro-entreprises: prêts dont le but est de financer une micro-entreprise (5 employés ou moins).
2. Prêts aux PME: prêts dont le but est de financer les petites et moyennes entreprises (entre 5 et 250 employés).
3. Prêts agricoles: prêts destinés à des activités liées à l'agriculture / l'élevage.
4. Ligne de crédit: autorisation de prêt préétablie, jusqu'à un plafond spécifié, accordée par une institution de crédit à un individu ou une entreprise sur base de sa solvabilité.
5. Prêts à la consommation pour l'éducation: prêts destinés à financer l'éducation de tout membre du ménage.
6. Prêts logement: prêts destinés à financer l'achat ou l'amélioration d'un logement.
7. Prêts à la consommation destinés à couvrir des besoins immédiats du ménage: prêts destinés principalement à financer la consommation et autres besoins du ménage.

### Services d'éducation

1. Education à la culture financière: formation qui traite des sujets relatifs à la planification financière, l'épargne, les placements, les emprunts, les budgets, les taux d'intérêt, etc.
2. Education de base à la santé/nutrition: sessions de formation consacrées à des sujets tels que l'allaitement, la santé et la nutrition des enfants, le planning familial, la santé reproductive, etc.
3. Education des enfants et des jeunes: programmes éducatifs et stratégies axés sur les enfants et les jeunes.
4. Education à la santé et sécurité sur le lieu de travail: formation qui vise à montrer aux chefs d'entreprise locaux comment assurer à leur personnel des conditions de travail plus sûres et plus saines.

### Services aux entreprises

1. Développement des compétences entrepreneuriales: comprend la formation professionnelle et des formations permettant d'acquérir les compétences techniques et de gestion nécessaires au développement des petites entreprises.
2. Services d'aide au développement des entreprises: comprend la fourniture d'informations, de formations, de conseils aux entreprises, de services de marketing et de consultance, d'une assistance en matière de TIC (technologies de l'information et de la communication), d'une assistance technique et la mise en relation avec d'autres entreprises

### Entreprises

1. Micro-entreprise: entreprise comptant 5 employés ou moins
2. Petite entreprise: entreprise comptant entre 5 et 30 employés;
3. Entreprise moyenne: entreprise comptant entre 50 et 250 employés
4. Grande entreprise: entreprise comptant plus de 250 employés.

Ces chiffres incluent à la fois les travailleurs indépendants (clients des IMF et leurs proches) et les travailleurs engagés par ces clients.

### Services financiers

1. Carte de débit/crédit: carte bancaire permettant d'accéder de manière électronique à des fonds déposés sur un compte bancaire, pour acheter des biens ou obtenir des espèces / carte bancaire pouvant être utilisée à de multiples reprises pour emprunter de l'argent ou acheter des biens et services à crédit.
2. Cartes de téléphone portable: carte utilisée pour prêter directement de l'argent par le biais de téléphones portables et qui permet aux clients d'accumuler des montants en liquide et de rembourser les prêts.
3. Services de facilitation de l'épargne: l'IMF permet à ses clients d'épargner dans d'autres institutions.
4. Transferts d'argent: Envoi de fonds vers son pays d'origine par un travailleur migrant expatrié.
5. Paiement par chèque: effet de commerce ou instrument permettant de donner ordre à une banque de payer un montant donné en échange de fonds déposés auprès de cette banque.

### Services de santé

1. Services médicaux de base: soins de santé de base, aide médicale de base et services de vaccination.
2. Services médicaux spécialisés destinés aux femmes et enfants: services tels que les examens de dépistage du cancer du col de l'utérus, les examens des seins, le dépistage des MST, les soins pré et postnataux pour femmes enceintes.

### Assurance

1. Assurance solde restant dû: Assurance qui couvre la vie d'un emprunteur et rembourse le solde restant dû d'un prêt si celui-ci décède avant de l'avoir remboursé.

2. Assurance-vie: assurance qui prévoit le paiement d'un montant spécifié à un bénéficiaire désigné en cas de décès de l'assuré ou au titulaire de la police s'il/elle vit au-delà d'un certain âge;
3. Assurance habitation: assurance qui couvre les sinistres affectant l'habitation de l'assuré ou son contenu, ainsi que la privation de jouissance de l'habitation ou de toute autre possession personnelle;
4. Assurance agricole: assurance qui couvre les sinistres affectant les récoltes et les animaux domestiques élevés pour la consommation personnelle ou à des fins commerciales, en particulier dans les fermes;
5. Assurance maladie: assurance qui couvre la maladie et autres risques affectant la santé;
6. Assurance contre les accidents du travail: assurance qui couvre les frais médicaux et la perte de salaire des employés blessés sur leur lieu de travail.

#### Forme juridique

1. Banque: agent financier accrédité réglementé par une agence publique de contrôle bancaire et autorisé à fournir divers services financiers, y compris dépôts, prêts, services de paiement et transfert de fonds.
2. Institution financière non bancaire: institution qui offre des services semblables à ceux d'une banque, mais qui est accréditée sous une catégorie distincte. L'accréditation différente est due aux conditions inférieures imposées en matière de besoins en capital, à la limitation des services financiers offerts ou au contrôle confié à une agence publique différente. Dans certains pays, ceci correspond à une catégorie spéciale créée pour les institutions de microfinance.
3. ONG: organisation enregistrée comme une organisation à but non lucratif pour des raisons fiscales ou autres liées à la législation. Les services financiers qu'elle propose sont en général plus limités et n'incluent généralement pas les dépôts. Typiquement, ces institutions ne sont pas réglementées par une agence de contrôle bancaire.
4. Coopérative d'épargne et de crédit: structure financière à but non lucratif gérée par ses membres. Elle offre un éventail de services financiers, y compris prêts et dépôts pour ses membres. Elle n'est pas réglementée par une agence publique de contrôle bancaire mais peut être sous la supervision d'un conseil régional ou national des coopératives.

#### Enoncé de mission

Description écrite et formelle de la mission d'une organisation, qui définit sa raison d'être, ce qu'elle fait et pour qui elle le fait. Peut également inclure une expression de la vision et/ou des valeurs de l'organisation.

#### Outils d'évaluation de la pauvreté

1. Indice CGAP-FORD Grameen de passage du seuil de pauvreté (PPI): le PPI est composé de 10 indicateurs non financiers faciles à recueillir, comme la taille de la famille, le nombre d'enfants (scolarisés), le type de logement et les actifs, le tout permettant de définir un score probable de pauvreté, en fonction de différents seuils de pauvreté. Chaque PPI est spécifique et varie en fonction des caractéristiques particulières du pays, puisqu'il est calculé sur base d'une étude (récente) de la situation des ménages, qui porte notamment sur les dépenses et revenus de ceux-ci.
2. Outil IRIS/USAID d'évaluation de la pauvreté (PAT): également basé sur une étude récente de la situation des ménages et qui porte notamment sur les dépenses et revenus de ceux-ci, le PAT est un questionnaire spécifique, différent d'un pays à l'autre, qui intègre entre 15 et 18 indicateurs dont les niveaux sont évalués par rapport à divers seuils prédéfinis de pauvreté. (Initialement, cet outil était destiné à déterminer le pourcentage de clients considérés comme "très pauvres" sur base de la définition légale de la "pauvreté extrême" dans le pays concerné).
3. Dépenses des ménages par tête: total des dépenses d'un ménage (dépenses de consommation et autres) divisé par le nombre de personnes composant le ménage.
4. Revenus des ménages par tête: total des revenus d'un ménage (revenus monétaires et en nature, issus du travail, du capital et de transferts des autorités publiques) divisé par le nombre de personnes composant le ménage.
5. Indice du logement: cet indice utilise des critères tels que la structure du logement (parfois de l'ensemble des constructions composant le logement), les matériaux utilisés pour le construire, le nombre de pièces, la présence d'eau courante et d'installations sanitaires pour distinguer les niveaux de vie respectifs des ménages et identifier ceux qui sont pauvres.
6. Méthode participative de classification de richesse (PWR): cette méthode utilise des critères définis par les communautés elles-mêmes et qui leur permettent de déterminer qui en leur sein peut être considéré comme pauvre ou non. Les communautés déterminent elles-mêmes ce qu'est la pauvreté et le bien-être économique et classent les ménages sur base de différents niveaux de pauvreté.
7. Examen des ressources: l'examen des ressources utilise une étude très simplifiée des ménages pour déterminer les niveaux de pauvreté de ceux-ci. La méthode fait appel à un nombre limité d'indicateurs faciles à vérifier et généralement liés à des éléments d'actifs (le ménage possède-t-il un terrain, du bétail, une radio, une télévision, etc?) D'autres indicateurs sociaux ou liés au niveau d'éducation peuvent être utilisés. Un score composite est ensuite produit pour classer les ménages les uns par rapport aux autres.
8. Indice de sécurité alimentaire: il s'agit d'une évaluation quantitative de la disponibilité, la stabilité et l'accès aux produits alimentaires, par pays, ainsi que des conséquences nutritionnelles de l'insécurité alimentaire.
9. Propre indice de pauvreté: tout autre indicateur de pauvreté utilisé par votre institution.

#### Niveaux de pauvreté

1. Clients très pauvres: clients vivant sous un seuil de pauvreté extrême absolue. L'extrême pauvreté est généralement définie comme suit: (1) personnes faisant partie de la tranche basse (50% inférieurs) de la population vivant sous le seuil de pauvreté, tel que déterminé par le gouvernement national, ou (2) personnes vivant avec moins de 1 USD par jour (techniquement 1,08 USD par jour et habitant à parité du pouvoir d'achat 1993 - PPA) ou avec moins de 1,25 USD par jour (à parité du pouvoir d'achat 2005).

2. Clients pauvres: clients vivant sous un seuil de pauvreté. La pauvreté est généralement définie comme suit: (1) personnes vivant sous le seuil de pauvreté déterminé par le gouvernement, ou (2) personnes vivant avec moins de 2 USD par jour et par personne (à parité du pouvoir d'achat 1993).
3. Clients à faibles revenus: clients vivant au-dessus du seuil de pauvreté mais dont les revenus sont inférieurs à la moyenne nationale. Pour suivre l'évolution des concepts de seuil de pauvreté et de PPA, veuillez visiter <http://www.povertytools.org>

#### Zones rurales

Zones habitées situées en dehors des villes, comme les villages et les hameaux, où la plupart des habitants vivent du travail de la terre. Ceci inclut les activités agricoles (production de récoltes ou non), l'élevage, la pêche, etc.

#### Epargne

1. Compte Chèque: compte permettant au titulaire d'écrire des chèques garantis par les fonds déposés;
2. Epargne volontaire: épargne constituée sur la base de dépôts volontaires;
3. Epargne obligatoire (garantie en espèces): épargne constituée sur la base de dépôts obligatoires (et utilisée comme garantie en espèces);
4. Dépôts à terme: dépôts qui ne peuvent pas être retirés avant une date déterminée au moment du dépôt;
5. Compte d'épargne à usage spécial: compte de dépôt utilisé par un particulier pour accumuler des fonds dans un but particulier et recevoir des intérêts sur les montants déposés.

#### Zones semi-urbaines

Zones résidentielles situées à la périphérie d'une ville et caractérisées par une économie majoritairement non-agricole.

#### Personnel

Personnel qui réalise des tâches en lien avec les activités de microfinance. Est donc exclu le personnel technique (par exemple informaticiens, comptables, personnel administratif) et d'appui (par exemple chauffeurs, personnel d'entretien).

#### Taux de rotation du personnel

Pourcentage du personnel ayant quitté l'IMF au cours de la dernière année de reporting, calculé comme suit: nombre d'employés (temps plein et temps partiel) ayant quitté l'institution sur la période de reporting / nombre moyen d'employés (temps plein et temps partiel) sur la période de reporting.

#### Zones urbaines

Zones constitutives d'une ville, où la densité de la population est supérieure à celle des zones environnantes et où la majorité de la population n'est pas dépendante de l'agriculture comme principale activité économique.

#### Services d'autonomisation des femmes

L'IMF identifie les contraintes auxquelles les femmes sont confrontées dans la société et cherche à les aider, par le biais de services financiers et non-financiers, adaptés à leurs besoins, à remettre en question et faire évoluer les situations d'inégalité dans le ménage, sur le marché et dans la communauté. L'IMF supervise avec soin les activités économiques entreprises par les femmes pour s'assurer qu'elles contrôlent effectivement leur prêt et leur activité et qu'elles n'en abandonnent pas la jouissance à leur mari ou à tout autre membre masculin du ménage. Parmi les services non-financiers destinés à autonomiser les femmes, on trouve:

1. Formation à l'entreprise: formation spécifique destinée à promouvoir l'esprit d'entreprise chez les femmes. En plus de compétences en comptabilité et en gestion d'entreprise, les participantes reçoivent des conseils qui les aident à équilibrer vie professionnelle et vie privée, à gérer les dynamiques de groupes et à diriger un groupe (pour les prêts de groupe)
2. Formation au leadership: formation destinée à accroître la confiance des femmes en leur capacité à travailler de manière productive ainsi que leur sentiment d'autonomie et de liberté de mouvement et de décision.
3. Formation aux droits et responsabilités des leaders impliqués dans des modèles participatifs: formation au leadership qui a pour but de promouvoir le renouvellement et la rotation au niveau du leadership des groupes
4. Education aux droits des femmes / formation aux questions de genre (formation des hommes et femmes): formation qui offre un espace de dialogue sur diverses questions sociales et politiques comme les droits des femmes et le rôle des hommes et des femmes dans la communauté, et permet de sensibiliser les participants, dans le but d'éliminer toute forme de violence et de discrimination envers les femmes
5. Services de soutien psycho-social aux femmes victimes de violence: apporte un soutien psychologique et une aide juridique gratuite aux femmes victimes de violence.

## Notes:

**Microfinance Information Exchange, Inc.**

1901 Pennsylvania Avenue, NW Suite 307  
Washington, DC 20006 USA  
Tel: +1 202 747 6228 | Fax: +1 202 659 9095  
[www.themix.org](http://www.themix.org) | [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)

Find us on Facebook & Follow us on Twitter: @mix\_market