

Mesurer la performance sociale des IMF : bilan de Planet Rating and Microfinanza Rating

Mini-conférence // Microfinance



Modérateur

Aurélie Duthoit

Co-fondatrice, Babyloan

Intervenants

Micol Guarneri

Directrice Evaluation Sociale,
Microfinanza Rating

Emmanuelle Javoy

Directrice Générale, Planet Rating

Résumé analytique

Après deux ans de mesures de performance sociale au sein de plus de 300 institutions, les deux principales agences d'évaluation sociale – **PlaNet Rating** et **Microfinanza Rating** – présentent les principaux résultats et observations de ces études soulignant les meilleures pratiques dans le secteur.

Dans la première partie de leur présentation, les deux intervenants partagent leur compréhension et leur définition de la performance sociale. Elles expliquent les outils, les critères et les méthodologies qu'elles ont utilisées et commentent leurs principales conclusions.

Microfinanza Rating souligne les principaux défis en jeu, l'un d'eux étant l'innovation. En effet, l'implantation actuelle des objectifs sociaux est un domaine d'amélioration, où de nouveaux concepts et idées pourraient nourrir une réflexion sur cette question.

Dans la seconde partie, il est dit que le contrôle interne et le système d'audit des données sociales sont toujours manquants.

Les données sociales sont auto reportées par les Institutions de Microfinance (IMF) : la validation externe de la quantité d'information croissante pourrait être utile et apporter une certaine objectivité. Par ailleurs, des outils simples et flexibles devraient être désignés pour d'autres évaluations d'impacts.

PlaNet Rating conclut sur le fait que, ce qui est évalué est ce qui est réellement mesuré. Dans la plupart des cas, la performance financière et la performance sociale sont entrelacées et qu'une combinaison positive de celles-ci mène à la transparence.

Les deux agences ont des visions convergentes concernant le rôle de l'évaluation sociale. Une évaluation de la performance sociale devrait se concentrer sur la vérification de la cohérence entre l'intention de l'IMF et les réelles ressources et intentions utilisées pour atteindre cet objectif social.

Synthèse

Micol Guarneri introduit sa présentation en définissant la méthodologie de **Microfinanza Rating**. Cette méthodologie vise à fournir une évaluation de la performance sociale des IMF. En d'autres mots, il s'agit de la capacité à mettre en pratique la mission donnée et atteindre les buts sociaux. L'évaluation de la performance sociale a été menée pendant plus de 5 ans. Environ 100 évaluations sociales ont été effectuées par MicroFinanza Rating au sein desquelles 20% se sont déroulées en Afrique, 28% en Asie et Europe de l'Est et 52% en Amérique Latine. Les bénéficiaires peuvent choisir entre une évaluation complète, qui inclut des discussions de groupe et des enquêtes auprès des clients ou bien une évaluation standard (IMF - niveau d'information). Sur le nombre total d'évaluations menées jusqu'à ce jour, 66% sont des enquêtes.

Micol Guarneri met en évidence les tendances et l'évolution des grands secteurs de l'industrie et souligne le fait que la demande d'évaluations sociales a augmenté très sensiblement au cours des dernières années. La question de la performance sociale est une question clé pour tous les acteurs de la microfinance ; cependant, beaucoup de questions restent sans réponses.

En expliquant le cadre logique, **Micol Guarneri** insiste sur le fait que l'évaluation sociale est différente de la mesure de l'impact social. En effet une évaluation sociale consiste à analyser l'intention, le processus et le système, l'output de l'IMF et l'impact que ceux-ci peuvent avoir sur les clients. Une étude d'impact mesure les changements au niveau des conditions de vie d'une population grâce à l'action de l'IMF.

Micol Guarneri décrit les différents domaines d'analyse de l'évaluation sociale. Premièrement, le système de gestion de la performance sociale (SGP) analyse l'alignement des systèmes avec les objectifs la mission sociale. Deuxièmement, la responsabilité sociale traite de la protection des clients, ainsi que de la responsabilité vis-à-vis de l'équipe de travail et de l'environnement. Tant que le travail social de proximité est concerné, il a un rapport entre le secteur opérationnel et la cible atteinte.

Micol Guarneri estime que l'accent devrait être mis sur la cohérence entre les intentions et les objectifs de l'IMF et les résultats.

Le processus de l'évaluation sociale inclus plusieurs étapes : la phase préliminaire consiste à la collecte des données et le suivi de la mission en elle-même (adaptation du questionnaire, entretiens avec le personnel, groupes de discussion, etc.). Le **reporting** est la dernière étape du processus. L'évaluation est exprimée par un système de notation.

Microfinanza Rating a mis en place une échelle de 8 niveaux allant de triple A à D. Le niveau doit refléter l'actuelle transition de la mission sociale à la pratique. Le poids des 4 domaines évalués sont les suivants : la gestion des performances sociales (30%), la responsabilité sociale (25%), la sensibilisation (25%) et la qualité de service (20%).

Micol Guarneri présente les différents résultats :

- En ce qui concerne le SGP – dans certains cas, un bon équilibre social/financier dans l'orientation de la gouvernance a été observé, alors que

les termes clés de la mission sociale n'ont pas été définis adéquatement. La mission sociale peut être bien diffusée au sein de l'institution, mais parfois il peut y avoir moins de connaissances parmi les nouveaux membres du personnel en raison de l'absence de procédure formalisée. Les résultats montrent aussi que la stratégie de l'IMF est trop concentrée sur la performance financière et que la mission sociale est négligée. Il est également constaté que les grands objectifs sociaux sont rarement traduits en objectifs sociaux SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Raisonnable, Temporellement définis). Lorsqu'il s'agit de la gouvernance, l'implantation des meilleures pratiques sociales dans la gouvernance sociale montre également de bons résultats en termes d'alignement du système de performance sociale et des résultats de celle-ci.

- En ce qui concerne l'alignement de la gestion des systèmes d'informations, les ressources humaines et le contrôle interne, même s'il existe un potentiel d'information pour le suivi de la performance sociale dans certains cas, le système de déclaration fournit rarement les principaux indicateurs de performance sociale qui sont nécessaires pour un processus de prise de décision équilibrée.
- La base de données d'évaluation de Microfinanza Rating montre une corrélation positive entre la gouvernance sociale, le SGP et les résultats de la performance sociale. Les IMF doivent suivre l'information qui est pertinente pour leur propre mission, selon les orientations et les objectifs que l'IMF s'est fixé.

Le risque de surendettement du client nécessite des efforts supplémentaires et collectifs du secteur : ce qui pourrait être atteint en encourageant et en aidant les acteurs à mettre en place les centrales de risque (pour vérifier les passifs des clients), en améliorant l'analyse de la capacité de remboursement du client et en instaurant une meilleure conformité avec la politique de crédit prudentiel.

En termes de résolution efficace des plaintes, la grande majorité des IMF (63%) ne dispose d'aucun système en place pour répondre aux plaintes des clients.

En termes de responsabilité sociale vis-à-vis des employés (enquête de satisfaction des employés), le climat de travail est généralement positif et des opportunités d'évolution au sein de l'institution existent. Il y a encore quelques IMF qui évaluent systématiquement la satisfaction de leur personnel.

Lorsqu'il s'agit de toucher la population pauvre, le taux de pauvreté parmi les clients est généralement moindre que le taux de pauvreté au niveau national dans la majorité des cas.

L'inclusion financière est aussi un domaine important qu'il faut prendre en compte. La question de la relation entre la performance sociale et la performance financière reste un défi majeur.

Sur le plan opérationnel, les IMF auto suffisantes ont tendance à montrer un score plus élevé de performance sociale, mais la sensibilisation à la pauvreté implique des charges d'exploitation plus élevées et l'autosuffisance peut être moins opérationnelle. L'aligne-

ment de gestion des ressources humaines et l'alignement du contrôle interne montrent une corrélation positive significative avec le ROE (retour sur capitaux propres) et l'OSS (autosuffisance opérationnelle).

Quels progrès ont été faits en termes d'évaluation et de mesure de la performance sociale ? De gros efforts ont été dévoués à l'évaluation de la performance sociale. Par ailleurs, il y a un consensus croissant sur la protection des consommateurs et sur les questions de responsabilité sociale. L'évolution des outils d'évaluation sociale correspond aux principaux standards et initiatives ; les processus de certification sont également en bonne voie.

Pour conclure, **Micol Guarneri** souligne les défis en jeu. Avant toutes choses, il y a une place importante dédiée à l'innovation et à la mise en œuvre des systèmes efficaces de gestion des performances sociales où des mesures de protection des consommateurs sont clairement un domaine à améliorer. Le contrôle interne et l'audit des données sociales font encore défaut. Les données sociales sont *auto rapportées par les IMF : la validation externe de la quantité croissante d'informations pourrait être utile et apporter une certaine objectivité. Il y a un besoin d'outils simples pour plus d'évaluation d'impact.*

Selon **Emmanuelle Javoy**, des institutions traduisant des missions

sociales très différentes peuvent être trouvées dans le secteur de la microfinance qui est, de ce point de vue, hétérogène. Il semble que les investisseurs et les donateurs expriment un désir fort de mieux comprendre la question de l'impact social et ce qu'elle implique. Les données au niveau des clients ne sont pas facilement disponibles ou bien elles ne peuvent être collectées dans toutes les IMF. En d'autres termes, ces informations sont difficiles d'accès. **Emmanuelle Javoy** souligne le fait que les indicateurs de performance sociale sont encore définis ou redéfinis.

La position de **PlaNNet Rating** par rapport à l'évaluation sociale est qu'elle doit fournir une opinion sur la capacité d'une IMF à mettre sa mission sociale en pratique. **Emmanuelle Javoy** définit l'évaluation sociale comme la probabilité que l'IMF produise un impact social significatif dans le présent et dans le futur. L'évaluation devrait se concentrer sur les procédés, les systèmes, et les outputs directs du travail des IMF.

La mission sociale pourrait être définie comme l'apport de service financier aux personnes habituellement exclues avec l'objectif clair de les aider. Les IMF devraient être très claires quant à leurs objectifs (le droit des femmes, la prévention, la cible géographique...) et ainsi éviter des missions trop



larges et ambitieuses comme par exemple « changer la vie de ses clients ».

Le cadre de l'évaluation de la performance sociale inclut des sujets tels que la gestion de la performance sociale, l'inclusion financière, la protection du client, les politiques de ressources humaines, le changement social (santé, éducation, services sociaux, réduction de la pauvreté, création d'emploi, égalité des genres, autonomisation des femmes, démocratie, droits de l'homme, etc.).

L'échelle d'évaluation de la performance sociale allant de 0 à 5 (de négative à avancée), donne une indication concernant la situation et la position de l'IMF lorsqu'il s'agit de la performance sociale. L'idée soulignée derrière ce modèle d'évaluation est d'encourager les IMF à faire mieux et les aider à implanter les meilleures pratiques et transformer une intention concrète en action réelle.

Il est évident que la demande pour l'évaluation sociale devient de plus en plus forte, considérant l'augmentation du nombre d'évaluations effectuées en 2010. Cette tendance positive peut être expliquée par un intérêt croissant, qui restera inévitablement le long des deux prochaines années comme en témoigne une enquête récente.

Les plus hauts niveaux de performances peuvent être trouvés en Amérique Latine. A l'autre bout du spectre, les IMF Africaines produisent un résultat médiocre – la moyenne étant de 2.5 au niveau régional. Il y a néanmoins beaucoup de différences entre les régions.

Les enquêtes ont montré qu'il existe une corrélation positive entre les pratiques de bonne gouvernance et les bons résultats de l'évaluation sociale. Encore une fois, l'Amérique latine occupe un rang élevé au niveau de la gouvernance. Chose intéressante, une gouvernance forte est également liée à la maturité du marché et la qualité de la réglementation. La taille tend à être un facteur ayant un impact positif sur la performance même si *small can be beautiful*.

Les IMF plus grosses, plus matures, ayant des systèmes plus raffinés, plus flexibles avec une diversité de produits, semblent avoir de meilleurs résultats ; cependant, cela ne veut pas dire que les petites IMF ne peuvent pas obtenir ce genre de résultats. C'est le cas pour celles qui ont défini des principes de gouvernances clairs et

qui ont conçu une gamme large et diversifiée de produits/services.

Les principes de la protection des clients sont implantés dans plus de 70% des IMF évaluées. Dans 50% d'entre elles, des améliorations doivent être faites. Cela vaut la peine de notifier que tout le secteur a dévoué beaucoup d'efforts pour augmenter les progrès dans ce domaine.

En ce qui concerne la prévention contre le surendettement, les tendances suivantes ont été observées : la transparence accrue des services (taux d'intérêt chargé, prix, frais, etc.) et une meilleure explication pour le client. L'Amérique Latine atteint la meilleure performance dans le domaine de la protection du client probablement grâce à la contribution positive de la réglementation et du rôle efficace joué par les centrales de risque.

Emmanuelle Javoy soulève la question de l'existence du lien entre la performance sociale et le retour financier. Ces deux composantes devraient-elles être opposées ? On ne peut tirer aucune conclusion concernant la nature de cette corrélation. Les IMF rentables, avec un fort ROE, peuvent atteindre une haute performance sociale, la situation inverse est également possible. Lorsqu'il s'agit de la gouvernance aucun lien clair ne peut être établi, car les échantillons sont trop petits. Cependant, une certaine cohérence peut être observée entre les partenaires sociaux et la note de gouvernance.

En conclusion **Emmanuelle Javoy** insiste sur le fait que ce qui est évalué, est ce qui est réellement mesuré. Dans la plupart des cas, la preuve démontre que la performance financière et la performance sociale sont étroitement liées. Une combinaison positive des deux conduit à une plus grande transparence.

Questions

La présentation de Microfinanza Rating tend à montrer qu'il existe un lien entre la performance sociale et la performance financière et qu'elles ont toutes les deux un impact positif l'une sur l'autre ; cependant les conclusions de PlaNet Rating diffèrent légèrement et indiquent qu'aucune règle générale ne peut s'appliquer.

Micol Guarneri : L'échantillon est trop petit pour dire s'il y a une claire corrélation globale. La cohérence existe et l'effet mutuel peut être vu mais aucune statistique ne peut prouver la corrélation.

Emmanuelle Javoy : Il appartient au conseil d'administration et à l'équipe de gestion de mettre l'institution dans une direction spécifique avec des orientations sociales claires. L'objectif principal devrait être expliqué au niveau du business plan. Le bon équilibre entre la vocation sociale et la vocation financière devrait être déterminé afin de créer des synergies au niveau de l'IMF.

Vous avez mentionné la sensibilisation et l'inclusion financière. 42% des clients en Afrique sont pauvres. 11% des clients en Amérique Latine sont pauvres, quels indicateurs sociaux sont utilisés pour fournir de telles déclarations ? L'utilisation d'autres méthodologies pourrait-elle mener à des résultats différents ? Quels critères peuvent expliquer ces chiffres ?

Emmanuelle Javoy : Les clients pauvres et le niveau de pauvreté doivent être évalués en tenant compte du contexte du pays. Il est important de s'assurer que les IMF ne prêtent pas à des gens qui sont incapables de rembourser leur dette. Dans les pays d'Afrique tel que le Nigeria ou la Tanzanie où la microfinance a un petit impact, où il n'y a pas de système d'identification au niveau national... Ces critères sont encore plus cruciaux et doivent être examinés de près.

Pourriez-vous expliquer la différence entre l'impact social dû à un prêt et l'impact social dû aux services publics et à l'aide de l'Etat ?

Micol Guarneri : Il est important de rappeler que l'évaluation sociale n'évalue pas l'impact direct sur les clients. Quelques études spécifiques (panneaux de contrôle randomisés) visent à mesurer l'impact social mais non à l'évaluer. Ces études, qui mesurent le progrès fait d'une année à l'autre, sont généralement très coûteuses.

Emmanuelle Javoy : il est difficile de s'assurer que la microfinance est responsable de l'amélioration des conditions de vie des micro-entrepreneurs. La seule obligation de l'IMF est de rapporter les actions à fin sociale qu'elle entreprend. Que devraient faire les IMF pour maximiser l'impact? En se référant au travail académique et à la recherche, il a été établi que la moyenne de l'impact social dû à la microfinance était relativement faible ; cependant, il y a des groupes de personnes qui bénéficient de plus de services de microfinance que d'autres.

Emmanuelle, vous avez dit que l'évaluation sociale était la vérification et l'évaluation de la profondeur de l'intention. Ceci est par définition une approche subjective. Comment pouvez-vous la mesurer ?

Emmanuelle Javoy : Je l'ai exprimé comme cela mais j'ai aussi clairement expliqué que la gestion de la performance sociale était un outil pertinent visant à suivre les indicateurs de performance sociale en relation avec les objectifs à atteindre.

Rapporteur officiel :

Vanessa Mendez, *Planis responsAbility*
