



EUROPEAN
MICROFINANCE
PLATFORM

NETWORKING WITH THE SOUTH

Le rôle des investisseurs dans la promotion des performances sociales en microfinance

Dialogue Européen Numéro 1, Novembre 2008

Préparé par Cécile Lapenu, Bart De Bruyne et Koenraad Verhagen
en collaboration avec le Groupe de Travail
« Performances Sociales en Microfinance » (e-MFP)

Avec le soutien de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC**



GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères

Direction de la coopération au développement

Le rôle des Investisseurs dans la promotion des Performances Sociales en Microfinance : Introduction	
BART DE BRUYNE, TRIAS & KOENRAAD VERHAGEN, CONSULTANT	3
Faire progresser l'information sur les performances de la microfinance	
KOENRAAD VERHAGEN, CONSULTANT	11
Enquête sur les indicateurs de performances sociales auprès des investisseurs	
SYNTHÈSE RÉALISÉE PAR BART DE BRUYNE, TRIAS.....	27
La gestion des performances sociales à Alterfin	
HUGO COUDERÉ, ALTERFIN	35
Le rôle des investisseurs socialement responsables dans la performance sociale des IMF	
DAVID DEWEZ, INCOFIN	45
Améliorer la gestion des performances sociales: Nouvelles expériences d'Oikocrédit	
GING LEDESMA, OIKOCRÉDIT	57
Transparence et développement durable en finance	
GEERT JAN SCHUITE & GERA VAN WIJK, TRIODOS	67
L'approche de la FMO pour la gestion du risque environnemental et social	
ROBERT BIERENS & ANTON G. VAN ELTEREN, FMO	77
Le suivi des performances sociales du European Fund for Southeast Europe	
MARTIN HEIMES & KLAUS MAURER, FRANKFURT SCHOOL OF FINANCE	81
Evaluation et suivi de la viabilité sociale : Mise en place d'un outil de mesure de la vulnérabilité des membres d'une coopérative de producteurs de café au Pérou	
ANNE BOSSARD, SIDI - SOLIDARITÉ INTERNATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT ET L'INVESTISSEMENT, PARIS	95
Performances sociales en microfinance : perspectives et enjeux pour les investisseurs	
CÉCILE LAPENU, CERISE.....	105
Annexe: Echanges avec Micol Guarneri, – Rating Social MicroFinanza Rating	113
Annexes	117

Le rôle des Investisseurs dans la promotion des Performances Sociales en Microfinance

BART DE BRUYNE, TRIAS
KOENRAAD VERHAGEN, CONSULTANT

Introduction

Investissement social! Investissement éthique ! Entrepreneuriat social ! Responsabilité sociale des Entreprises ! Triple objectif de résultat ! Ces termes sont devenus populaires auprès des principaux entrepreneurs et investisseurs. Aujourd'hui, plus que jamais auparavant, des objectifs sociaux sont délibérément poursuivis et atteints. Les investisseurs en microfinance n'y font pas exception. Les performances sociales des investissements sont devenues des questions d'actualité, comme le montre la liste des évènements dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 1: Agenda des évènements où les investisseurs sociaux discutent des performances sociales

- **Novembre 2006:** Des investisseurs en microfinance se sont rassemblés sous l'égide de la Plateforme Européenne de Microfinance pour échanger sur la manière dont les investisseurs peuvent mettre en pratique la gestion des performances sociales.
- **Mars 2007:** Un groupe d'investisseurs sociaux en microfinance, basés en Suisse pour la plupart, a été rassemblé par la DDC à Berne. Les discussions ont porté sur les moyens de mesurer et de rendre des comptes sur les performances sociales.
- **Été 2007:** Le Sous Comité des Investisseurs de la « Social Performance Task Force » (SPTF - Groupe de travail international sur les performances sociales), initiée par la Fondation Ford, la Fondation Argidius et le CGAP, ont interviewé 45 investisseurs sociaux à propos de leurs pratiques, perceptions et préférences concernant les performances sociales et les indicateurs pour les mesurer.

- **Novembre 2007:** Les investisseurs sociaux ont débattu à nouveau des performances sociales durant la Semaine Européenne de la Plateforme Européenne de la Microfinance (e-MFP) au Luxembourg.
- **Juin 2008:** Pendant la rencontre de la SPTF les 17 et 18 juin 2008 à Paris, ont été discutés les résultats de l'expérimentation par 50 institutions de microfinance (IMF) d'un questionnaire et d'un format d'évaluation des Performances Sociales. A partir de ce test, et grâce à l'enquête et aux consultations d'investisseurs sociaux déjà mentionnées, des indicateurs clés sont définis et pourront s'insérer dans un système international de *reporting*, non seulement pour le MIX¹ mais également pour les véhicules d'investissement en microfinance (VIM), les fonds et les bailleurs.

Réunions en préparation: A partir de juin, le programme n'est pas encore complètement défini. Un important investisseur social néerlandais envisage de rassembler un groupe d'investisseurs pour discuter du suivi de la réunion de Paris, alors que le groupe de travail sur les performances sociales de l'eMFP consacra une session à l'évaluation des performances sociales des investisseurs et indicateurs clés lors de la prochaine semaine Européenne de la microfinance prévue du 12 au 14 novembre 2008.

Cette publication donne une vue d'ensemble des résultats des enquêtes et réunions mentionnées ci-dessus et présente des études de cas qui illustrent la manière dont les investisseurs sociaux intègrent la gouvernance et la gestion des performances sociales dans leurs activités quotidiennes.

Avant de présenter les exemples des investisseurs sociaux en microfinance, nous souhaiterions présenter quelques concepts généraux sur la gestion des performances sociales et la manière dont elle est mise en oeuvre sur le terrain par les institutions de microfinance.

Le besoin de gestion des performances sociales

Une spécificité de la microfinance est qu'elle est fondée sur des objectifs sociaux. La plupart des institutions de microfinance sont créées dans le but de réduire la pauvreté, de créer des emplois, d'améliorer le capital social ou d'émanciper des groupes marginalisés.

1 Le MIX Market est une plateforme globale d'échange d'informations sur la microfinance, qui publie en ligne les données financières et les profils des institutions de microfinance et du secteur. Voir sur <http://www.themix.org>

Le rôle des Investisseurs dans la promotion des Performances Sociales en Microfinance

Néanmoins, la microfinance est aussi critiquée. Les objectifs sociaux sont-ils atteints ou restent-ils des promesses sur papier, utiles pour les relations publiques? De nouvelles méthodes microfinancières ont montré que les services bancaires orientés vers les pauvres pouvaient être rentables. Mais toucher les pauvres ne signifie pas nécessairement améliorer leur situation. De récentes publications² s'appuyant sur des études d'impact montrent certains écueils de la microfinance : comment la microfinance, et le microcrédit en particulier, peuvent créer du surendettement, augmenter la pression sociale et accroître la charge de travail pour les femmes, avec un impact limité en termes d'emploi et de création d'entreprise. Ce sujet est devenu d'autant plus controversé lorsque, à la fin de 2007, l'IMF Compartamos est entrée en bourse et a généré un important retour sur investissement pour ses actionnaires, tout en faisant payer des taux d'intérêt très élevés à ses clients pauvres.

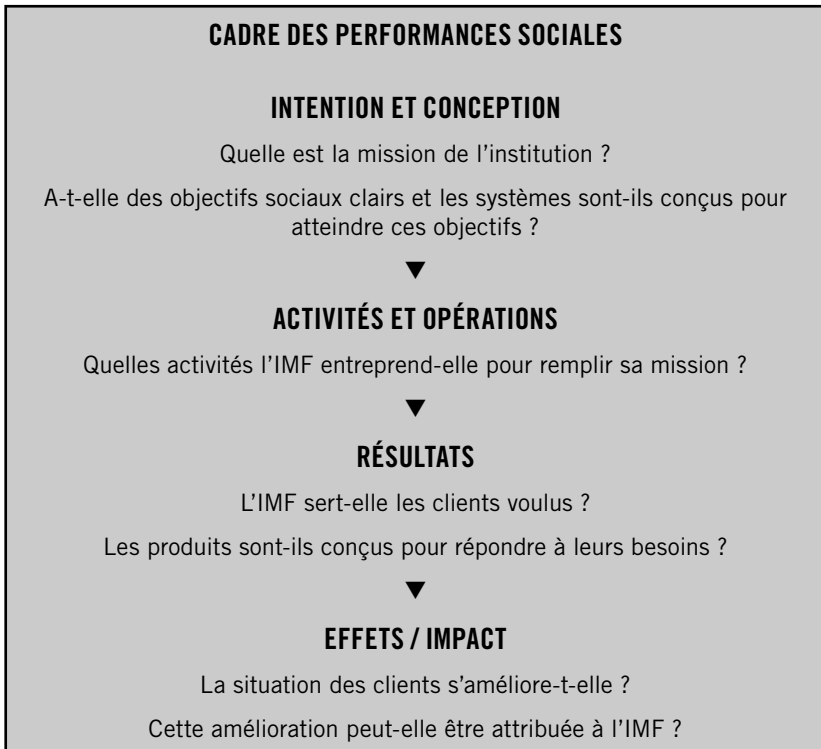
Il est peut-être vrai que certaines institutions de microfinance se sont trop préoccupées de leur rentabilité et de leur viabilité financière, en oubliant leurs effets sur le développement. Cependant, la grande majorité des institutions de microfinance sont véritablement motivées par leur mission sociale. Il y a aussi un grand nombre d'études qui attestent du fort potentiel et de l'impact positif de la microfinance pour la réduction, voire même l'éradication de la pauvreté, et pour le renforcement du capital social au niveau communautaire. Du point de vue des praticiens, plus important encore que le travail pour **démontrer le succès** de la microfinance, c'est l'effort quotidien pour **améliorer la qualité** des services qui prime, dans l'intérêt des clients, y compris ceux qui sont considérés comme pauvres ou même extrêmement pauvres.

En d'autres termes, en matière de gestion des performances sociales, il n'importe pas tant de prouver que les opérations génèrent un impact, que d'établir des systèmes solides qui améliorent et maximisent les impacts potentiels. Ceci se fonde sur une prise de conscience croissante parmi les IMF qu'atteindre des personnes pauvres et obtenir des résultats socialement pertinents ne doit pas être pris comme acquis et que l'on n'y parvient pas spontanément. Cela requiert une gestion prudente afin de remplir ses objectifs sociaux, un ciblage spécifique pour toucher les groupes visés, une offre de services adaptée pour surmonter des limitations particulières aux populations rurales, pauvres ou enclavées, des systèmes de garanties alternatives, la prise en considération de l'avis des clients, des enquêtes sur les abandons, etc.

La gestion des performances sociales peut être définie comme l'ensemble du processus au sein des institutions qui permet la mise en pratique de la mission sociale.

2 Voir l'ouvrage bien documenté de Thomas Dichter et Malcolm Harper (Ed.) "What 's Wrong with Microfinance ?", Practical Action Publishing, UK, ainsi que les discussions sur des listes de distribution internationales comme DevFinance, animée par l'Université de l'Etat de l'Ohio <devfinance@lists.acs.ohio-state.edu>, et MFP (MicroFinance Practitioners) animé par Chuck Waterfield et Howard Brady <MicrofinancePractice@yahoo.com>. En français, Espace Finance (<http://microfinancement.cirad.fr/fr/frame3.html>)

Les performances sociales prennent donc en compte l'intégralité du processus par lequel l'impact est créé. Elles incluent ainsi l'analyse des objectifs explicites des institutions, l'efficacité de leurs systèmes et services pour remplir ces objectifs, les résultats immédiats qui s'y rattachent (par exemple desservir un grand nombre de ménages très pauvres) et, bien sûr, le succès dans la l'amélioration de la vie des clients.



Source: http://microfinancegateway.com/resource_centers/socialperformance

Comment les IMF mettent-elles en pratique la gestion des performances sociales ? Le cas de TRIAS

Certains exemples issus de l'expérience de TRIAS peuvent illustrer la manière dont les IMF investissent dans l'amélioration de la gestion de leurs performances sociales. TRIAS est une ONG belge qui soutient le développement économique local 'au bas de la pyramide'. Ainsi, TRIAS appuie des institutions de microfinance dans 12 pays et étudie, en consultation avec les IMF, les questions suivantes :

- **Les objectifs sont-ils clairs et les systèmes conçus pour atteindre ces objectifs ?**
Par exemple, l'objectif peut être de fournir des services adaptés à des paysans vivant dans des zones enclavées. UCAC CENTRO en Equateur poursuit cet objectif et s'unit à des coopératives pour réfléchir et discuter de types de structures et de produits qui touchent le plus efficacement ces régions reculées. Ainsi, des guichets ruraux ont été ouverts qui permettent un certain degré d'autogestion aux groupes d'épargne et de crédit, sous la supervision d'une association d'épargne et de crédit plus solide, basée dans une ville avoisinante.
- **Quelles activités l'IMF entreprend-elle pour remplir sa mission ?** Au Brésil, Cre\$ol promeut la production agricole des petits paysans. Des lignes de crédit du gouvernement sont canalisées vers ces groupes qui auparavant bénéficiaient difficilement de ce type d'appui gouvernemental. Cre\$ol stimule leur activité avec des produits spéciaux de crédits, des conditions favorables au démarrage de production biologique, etc.
- **L'IMF sert-elle les clients voulus ?** ASHI a vocation à servir les personnes les plus pauvres aux Philippines. Afin de vérifier que sa couverture correspond à cet objectif, l'institution pratique des enquêtes sur les actifs. Elle cartographie les zones d'intervention potentielle au moyen de données sur la qualité des logements et elle privilégie les secteurs qui concentrent des niveaux élevés de pauvreté. Ensuite, les clients sont sélectionnés en fonction de données sur leur logement, leur patrimoine et leurs sources de revenu.
- **Les produits sont-ils conçus pour répondre à la demande et aux besoins des clients ?** Pour savoir ce qui est réellement important pour les clients, le mieux est de le leur demander. Au Honduras, Pilarh a mené un long processus afin d'inclure dans son conseil d'administration des représentants de communautés pauvres de producteurs de café. Au delà de la représentation directe des clients, il existe bien d'autres moyens de s'assurer que l'avis des usagers soit pris en compte de manière institutionnalisée. Par exemple, ASHI organise régulièrement des réunions de consultation où les clients ont l'occasion de poser des questions à la direction et aux membres du conseil d'administration.

- **La situation des clients de l'IMF s'améliore-t-elle ?** Un symptôme de l'échec à générer un impact positif peut être l'abandon du programme par les clients. Etre attentif à ces départs, étudier leurs raisons et trouver des solutions à ces défaillances contribue donc à garantir l'impact

Au cours des cinq dernières années, de plus en plus d'outils ont été développés pour aider les IMF à mieux gérer leurs performances sociales. La Social Performance Task Force a été créée en 2005 pour rassembler ces efforts et optimiser les avancées en termes d'instruments³ sur les performances sociales. Parmi ceux-ci, les plus remarquables sont :

- L'outil SPI (Indicateurs de Performances Sociales) mis au point par Cerise. L'outil SPI évalue quatre dimensions des performances sociales: (1) le ciblage des pauvres et des exclus ; 2) l'adaptation des produits et services à la clientèle visée ; 3) les bénéfices économiques et sociaux pour les clients ; 4) la responsabilité sociale de l'institution envers les clients, le personnel, la communauté et l'environnement. L'outil se présente comme un questionnaire qui contient environ 60 indicateurs simples et quantifiables pour évaluer l'ensemble du processus de gestion des performances sociales. La promotion, l'application et la formation à cette approche sont réalisées par le réseau ProsperA récemment créé⁴.
- L'Indice de Progression hors de la Pauvreté (PPI) relie des indicateurs élémentaires de pauvreté, observables au niveau des clients, avec des enquêtes nationales approfondies sur le niveau de vie des ménages. Une grille d'évaluation simple et peu coûteuse à appliquer estime la probabilité qu'un client soit pauvre et permet de suivre l'évolution dans le temps, en situant ces niveaux de pauvreté par rapport aux seuils définis nationalement ou internationalement⁵.
- Des éléments issus des outils AIMS pour l'analyse d'impact, comme les méthodes d'entretiens pour étudier la satisfaction des clients ou les raisons de leur départ⁶.
- Des agences de notation comme M-CRIL, Microfinanza, Planet Rating ou MicroRate, qui collaborent dans un sous-comité de la Social Performance Task Force, sont actuellement en train de développer et expérimenter des produits de rating social⁷.

3 SEEP a mis au point un guide du consommateur contenant la description des outils les plus utilisés. Il présente 28 outils.

4 Pour plus d'information, voir www.cerise-microfinance.org

5 Pour plus d'information, voir www.microfinance.com/#Poverty_Scoring ; USAID et IRIS ont aussi mis au point ce même type d'outils : www.povertytools.org/

6 Pour plus d'information, voir www.seepnetwork.org/content/library/detail/646

7 Voir, "Social Rating", Social Performance Progress Brief, No. 4, SEEP network/Argidius Foundation publication, www.seepnetwork.org

Le rôle des Investisseurs dans la promotion des Performances Sociales en Microfinance

- Un groupe de travail au sein de la Social Performance Task Force est en train de définir des indicateurs sociaux clés qui seront inclus dans le projet d'indicateurs du MIX-market et constitueront une base de données avec des éléments de référence sur les performances sociales des IMF.
- Comme le groupe Cerise mentionné plus tôt, le Consortium Imp-Act a été très actif dans le développement conceptuel, la production de lignes directrices pour définir des systèmes de Gestion des Performances Sociales, sélectionner les outils les plus appropriés et créer toute une gamme d'activités de formation⁸.

Qu'en est-il de la gestion des performances sociales pour les investisseurs sociaux ?

Quand on aborde les performances sociales pour les investisseurs sociaux, les questions essentielles sont :

- Quelles procédures de sélection garantissent l'orientation sociale optimale des fonds d'une manière réaliste en termes de coûts ?
- Comment les investisseurs sociaux s'assurent-ils que leurs produits et modalités d'intervention répondent au mieux aux besoins des IMF gérées socialement ?
- Quelles incitations les investisseurs sociaux peuvent établir dans leurs systèmes afin d'encourager les IMF à améliorer leur gestion sociale ou à prendre mieux en compte les questions environnementales, au moment de l'allocation des crédits ?
- Comment les investisseurs sociaux peuvent-ils être transparents sur le profil social de leur portefeuille de crédit ?

Les investisseurs privés sont en train d'accroître l'insertion de la microfinance dans le marché des capitaux, certains comme 'investisseurs de détail' avec des montants limités. D'autres, parfois orientés par des conseillers spécialisés, disposent de fonds plus importants. Ces derniers perçoivent les investissements en microfinance comme une **classe d'actif** particulière d'investissements socialement responsables⁹. Les investisseurs sociaux ne cherchent pas seulement une rétribution de leurs placements, mais ils demandent aussi d'obtenir un retour social (démonstrable de préférence) sur ces investissements. L'enjeu principal est de s'assurer que les capitaux s'orientent à des fins et vers des organisations où le rendement social est optimal. Si ceci n'est pas mesuré adéquatement il existe un risque que les fonds se concentrent autour des

8 Pour plus d'information, voir www.imp-act.org

9 Triodos Fair Share Fund et les fonds associés au réseau Oikocredit sont typiquement des 'investisseurs de détail'. Les grands investisseurs privés interviennent souvent au travers de fondations.

segments les plus rentables du marché dans les pays les moins exposés au risque et ayant les devises les plus stables, ce qui ne correspond pas nécessairement aux endroits où les rendements sociaux sont les meilleurs.

Cette publication présente des cas d'investisseurs ayant participé au groupe de travail sur les performances sociales de l'eMFP ou aux échanges animés par la DDC à Berne. Ces cas ne constituent pas une description exhaustive et d'autres investisseurs ont peut-être aussi des expériences qui mériteraient d'être partagées. Ils montrent comment des investisseurs sociaux cherchent des réponses aux questions mentionnées plus haut, et les trouvent parfois. Par exemple, les cas des organisations belges Incofin et Alterfin démontrent de manière détaillée comment elles sélectionnent les IMF en fonction de leurs performances sociales. Triodos, une banque privée néerlandaise, et FMO, qui gère des fonds publics, encouragent les IMF à prendre en compte les aspects sociaux et environnementaux dans leurs activités de crédit et leurs pratiques quotidiennes de gestion. La Sidi, basée à Paris, explique au travers d'un exemple péruvien, comment elle travaille avec les IMF pour améliorer leurs performances sociales et assurer la 'viabilité humaine' d'une IMF. Le Fonds hollandais Oikocredit présente la manière dont il constitue une base de données interne qui fournit un ensemble d'information sur le profil social de ses investissements, alors que EFSE (le Fond Européen pour l'Europe du Sud-Est) explique comment il promeut les performances sociales et environnementales des institutions de prêts en établissant des standards et un suivi régulier, et en menant des études.

Jusqu'à l'atelier de Berne et les réunions de la Social Performance Task Force, il y avait eu peu d'implications des investisseurs de la microfinance dans la conception des Performances sociales, le développement de mécanismes de mesure et de gestion, l'expérimentation sur le terrain et les consultations internationales. Ces rencontres ont été organisées afin de remédier à cette situation. Cependant, à la fois les organisateurs et les participants ont été surpris de constater l'ampleur des politiques internes mises en place et du travail déjà accompli par certains investisseurs afin de renforcer l'impact social et environnemental des financements internationaux.

Les études de cas du Dialogue Européen donnent une vue d'ensemble particulièrement enrichissante sur les actions entreprises par les investisseurs pour s'assurer que leur financement est socialement bénéfique. Ce Dialogue est ouvert, et sera poursuivi avec les différents acteurs qui veulent voir les Performances Sociales promues et renforcées aux différents maillons de la chaîne microfinancière.

Faire progresser l'information sur les performances de la microfinance

KOENRAAD VERHAGEN, CONSULTANT¹⁰

Synthèse des contributions de l'atelier sur les investisseurs et les véhicules d'investissement en microfinance (VIM), mars 2007, Berne, Suisse

Les 29 et 30 mars 2007 à Berne, la DDC (Direction du développement et de la coopération suisse) et le SECO (Secrétariat d'Etat suisse à l'économie) ont organisé un atelier sur le thème « Pushing the Frontier of Performance Reporting of Microfinance » (littéralement « Repousser les frontières de l'information sur les performances de la microfinance »)¹¹. Il s'agissait du premier atelier organisé pour les véhicules d'investissement (VIM) et les investisseurs en microfinance mettant l'accent sur la performance sociale de la microfinance plutôt que sur son rendement financier. L'atelier a réuni 26 représentants :

- de VIM gérant et allouant des fonds,
- d'investisseurs publics et privés fournissant les fonds, et
- de conseillers en placements et d'agences de notation en microfinance¹².

L'objectif général de cet atelier était de travailler en faveur de la transparence des informations et de parvenir à un consensus sur la présentation des rapports de performance des VIM, afin de refléter - et d'améliorer - le « **triple objectif de résultat** » de la microfinance. Là où elle existe, la transparence favorise l'amélioration des résultats.

¹⁰ Membre du Comité d'investissement de la Fondation Argidius.

¹¹ Le programme, l'ensemble des présentations et les supports de l'atelier « Pushing the Frontier of Performance Reporting of Microfinance » sont téléchargeables à l'adresse : www.intercooperation.ch/finance.

¹² Liste des participants par organisation : Alternative Bank (ABS), Argidius Foundation, Balkan Equity Fund, Bank Sarasin & Co. Ltd., BlueOrchard Finance S.A., CGAP, Crédit Suisse, de Pury Pictet Turrettini & Cie.SA, EDA / M-CRIL, EFSE / Bankakademie e.V., FACET, FIDES, INCOFIN, Intercooperation, KfW, MicroFinanza Rating, ResponsAbility / Social Investment Services AG, SDC, SECO, ShoreCap/ShoreBank group, SIFEM, Symbiotics S.A., Triodos Bank

Pour les investisseurs et VIM, cet atelier était l'occasion :

- de partager et d'analyser les expériences existantes et les « bonnes pratiques » en matière d'évaluation et de présentation des performances sociales des IMF,
- de donner leur avis sur les principaux indicateurs de performances sociales et environnementales en microfinance, afin de contribuer à l'actuel débat sur la définition d'indicateurs clés de développement et la présentation des informations des IMF.

Cet article résume les principaux échanges et les conclusions de cet atelier.

1. Contexte

La pratique de la microfinance et l'investissement dans ce secteur sont guidés par un certain nombre de valeurs et d'objectifs sociaux fondamentaux.

Jusqu'à une période récente, le secteur a manqué de concepts et d'outils permettant de montrer efficacement que la microfinance – c'est-à-dire la prestation de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus – remplissait ses objectifs sociaux. Les études d'impact s'avèrent certes importantes et riches en informations, mais nécessitent des études de long terme et se révèlent très coûteuses tandis que, d'une manière générale, le processus et les résultats des études ne sont pas considérés comme très utiles par les IMF pour améliorer leur pratique.

Au cours des 4 dernières années, la situation a totalement changé. De nombreux acteurs du secteur de la microfinance ont testé de nouvelles approches de gestion, de mesure et de gouvernance des performances sociales dans l'objectif d'améliorer ces performances. L'hypothèse de base est que l'amélioration des performances sociales dans le processus des institutions conduit à l'amélioration de l'impact social.

Dans le même temps, la pratique du rating social s'est étendue et a montré son utilité. De plus en plus, les VIM sont encouragés à prendre en compte et à présenter leurs performances sociales (PS).

Dans ce contexte, les investisseurs en microfinance et VIM ont un rôle important à jouer. Ils peuvent promouvoir et faciliter la pratique de gestion des performances sociales au niveau des IMF en incluant les PS dans les obligations de reporting et de due diligence et en adoptant la pratique de l'audit et du rating social.

La participation à l'atelier des principaux VIM et investisseurs en microfinance reflète l'intérêt véritable de leur part à contribuer à une plus grande transparence sociale de la microfinance, et à être mieux armés pour informer les investisseurs sociaux sur le « rendement social » de leurs investissements.

2. Cadre conceptuel de la performance sociale

Le groupe de travail international sur la performance sociale (*Social Performance Task Force*) définit la performance sociale comme:¹³

« La traduction effective dans la pratique de la mission sociale d'une institution de microfinance en lien avec des valeurs sociales communément acceptées qui engagent à servir un nombre croissant de personnes pauvres et exclues, à améliorer la qualité et l'adaptation des services financiers, à créer des effets bénéfiques pour les clients et à améliorer la responsabilité sociale d'une IMF ».

Un cadre commun a ainsi été élaboré sur la base des différentes initiatives sur la mesure et la gestion des performances sociales en microfinance et à partir des délibérations de la Social Performance Task Force (SPTF). Il se fonde sur la reconnaissance que la performance sociale ne se réduit pas à la mesure des résultats, mais renvoie également aux processus internes aux organisations qui se traduisent en impact social. Ce postulat se décline comme suit :

- La définition de la performance sociale, comme indiqué ci-dessus, est étroitement liée à la reconnaissance de valeurs sociales partagées.
- Pour atteindre ses objectifs sociaux (impact), la performance sociale s'entend à la fois comme un processus (mission et leadership, systèmes organisationnels) et comme un résultat (toucher la clientèle cible, fournir des services appropriés).
- La performance financière n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour produire des résultats sociaux.

3. Le paysage de l'investissement en microfinance et l'initiative CGAP de présentation des performances des VIM

3.1. Le paysage

Une étude du CGAP a montré que la croissance des investissements étrangers en microfinance avait atteint 300% entre 2004 et 2006, pour atteindre environ 4 milliards USD à la fin de l'année 2006¹⁴. Les investissements des VIM ont dépassé ceux des

13 Cette définition a été approuvée par la Social Performance Task Force ; pour plus de détail, voir http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/socialperformance/definition.

14 Chiffres actualisés à partir de la Note Focus du CGAP n°44 de février 2008.

institutions financières internationales (IFI¹⁵), s'établissant à 2,2 milliards USD contre 1,8 milliards pour les IFI. L'étude a mis en évidence que les « bonnes pratiques » en matière de présentation de l'information financière existaient au niveau des IMF, mais faisaient défaut aux VIM. Il existe aujourd'hui 74 VIM actifs en microfinance, mais, dans l'ensemble, ils montrent peu de transparence. D'une manière générale, les VIM de fonds publics fournissent plus d'informations que les VIM uniquement dotés de fonds privés. Un cadre de présentation des performances financières des VIM a été proposé qui incluait également quelques indicateurs sociaux¹⁶.

3.2. L'initiative CGAP de présentation des performances des VIM

L'initiative porte sur des directives concernant à la fois le reporting financier et le reporting social. Les directives ont été élaborées par le CGAP depuis 2006 suite à la demande de plusieurs investisseurs. Les participants se sont particulièrement intéressés aux indicateurs de portée ('*outreach*'), ceux-ci reflétant une dimension de développement absente des autres indicateurs de performance financière.

Plusieurs autres suggestions ont été faites, notamment sur la nécessité de laisser une marge de manœuvre aux institutions en fonction de leur vision et de leur mission. Les commentaires et suggestions ont été intégrés dans le rapport final de l'initiative sur la présentation des performances des VIM¹⁷. Les indicateurs sociaux pourront nécessiter de nouveaux ajustements à la faveur de nouvelles expériences et discussions.

4. Présentation des performances sociales des VIM : état de l'art

4. 1. Aperçu général

Dans le cadre de la préparation de l'atelier, une étude bibliographique a été réalisée à partir des documents publiés par 45 VIM pour étudier leur mission déclarée et leurs rapports de performances. Les conclusions sont les suivantes :

- 41 VIM incluent les aspects sociaux dans leur mission ou leurs principes : principalement l'inclusion financière (59%), l'impact sur le développement (49%), la promotion des entreprises et de l'emploi (32%), la réduction de la pauvreté (27%) et l'investissement socialement responsable (22%).

15 Les institutions financières internationales, ou institutions de financement du développement, sont les filiales d'investissement privées des institutions de développement publiques comme le SECO, la KfW, le FMO, etc.

16 A terme, l'initiative du CGAP sur la présentation des performances des VIM (CGAP MIV reporting initiative) et l'initiative de la SPTF sur la présentation des indicateurs sociaux seront intégrées dans un seul et même cadre.

17 Voir Reporting and Performance Indicators for Microfinance Investment Vehicles, <http://microfinancegateway.org/content/article/detail/37272>

- 28 VIM (les deux tiers) spécifient un groupe cible : 46% les clients pauvres ou à faible revenu, 32% les micro-entreprises, 16% les PME.
- Tous les VIM accordent une importance au volume (nombre de comptes de prêt plutôt que de clients) et à la croissance ; 26 se réfèrent à des indicateurs sociaux et retiennent la taille du prêt comme indicateur du degré de portée (niveau de pauvreté des clients).

Il semble que la plupart des investisseurs poursuivent un double objectif de résultat. Ils cherchent à gagner un rendement financier acceptable tout en produisant un impact social positif. Cette position révèle de bonnes perspectives pour développer le reporting social. Les investisseurs et financeurs peuvent soutenir ce développement par le biais de leurs exigences en matière de présentation des performances.

4.2. Quatre cas de reporting social et environnemental par des banques ou VIM

Quatre cas ont été présentés :

- ResponsAbility est le premier VIM à avoir produit un « rapport de performance sociale » annuel pour 2006 et 2007 (voir encadré).
- Triodos (voir le 7ème article) et Shorebank : ces deux banques sont fortement guidées par des valeurs. Leur préoccupation sociale et environnementale se traduit dans les rapports annuels. Triodos Bank, inspirée par la GRI (Global Reporting Initiative), promeut un modèle de rapport qui s'inscrit dans la GRI. Shorebank est inspirée par la banque communautaire. Elle est impliquée dans un projet pionnier avec BRAC au Bangladesh pour suivre les effets sur l'emploi et la pauvreté des prêts aux petites entreprises.
- EFSE, le plus grand VIM du monde (430 millions d'euros) (voir le 9ème article) : le processus de suivi et d'évaluation des investissements donne du poids aux politiques et pratiques sociales des institutions bénéficiaires des investissements (i.e. portée auprès des groupes cibles, normes sociales et environnementales, niveau salarial des employés)

Les quatre études de cas révèlent une grande diversité quant à l'étendue et aux indicateurs couverts. Leurs initiatives pionnières sont mal connues dans le secteur de la microfinance.

ResponsAbility : Le premier VIM à produire un « Rapport de performance sociale »

ResponsAbility (RsA), une initiative parrainée par quatre banques suisses et un fonds privé d'investissement social, vise à favoriser la participation du secteur privé dans l'investissement social. Il gère plusieurs fonds. Le plus ancien et, à ce jour, le plus grand, est le ResponsAbility Global Microfinance Fund (rAGMF), qui totalise 218 millions USD (mars 2008). Les rapports mensuels du fonds sont accessibles sur Internet (www.responsability.com) et indiquent, à côté des données financières, les indicateurs sociaux suivants :

Indicateurs d'impact local (rapport mensuel de février 2008) :

Nombre de clients d'IMF	4'420'000
Microentrepreneurs touchés	
- par rAGMF (le fonds)	211'000
avec un investissement de USD 10'000	10
- % clients ruraux / urbain	46 / 54
- % femmes / hommes	54 / 46
- Montant moyen des prêts décaissés (USD)	1,000

Remarques : certains calculs sont fondés sur des estimations de ResponsAbility. Les chiffres correspondent à des approximations.

ResponsAbility investit directement dans des IMF, mais fonctionne également comme un « fonds de fonds » par l'intermédiaire de « partenaires d'investissement » (Alterfin, Blue Orchard Finance SA, ProCredit Holding AG, FINCA International, Opportunity International, PlaNet Finance). Cela signifie que l'information sur la performance sociale des fonds dépend aussi du type et de la qualité des données fournies par ses partenaires et de leurs systèmes de collecte de données.

Depuis 2005, ResponsAbility produit chaque année un « Rapport de performance sociale » du fonds, qui donne plus de détails sur les « indicateurs clés », les types d'entreprises financées, la répartition géographique des fonds, et illustre la variété des politiques et pratiques des IMF qui « choisissent des chemins différents ».

D'autres documents sur le site internet de ResponsAbility témoignent d'une préoccupation sociale qui va au-delà de la « responsabilité sociale ». Ce qui suit est extrait de ses « principes directeurs » :

« La stratégie d'investissement [...] vise à produire l'impact social le plus élevé possible en accordant une importance centrale à la portée ».

« Nous investissons à la fois dans les grandes IMF matures (IMF « leaders »), dont nous attendons un rendement financier reflétant le niveau de risque réel, et dans les petites IMF innovantes dont la contribution à l'impact social est forte (IMF pionnières) ».

Les principes directeurs reflètent également des politiques d'investissement favorisant les zones rurales, un intérêt pour les IMF avec une forte proportion de clientèle féminine, une attention particulière visant à prévenir la « dérive de la mission », et un suivi des entreprises des clients en matière de prévalence du travail des enfants, du travail forcé ou « de conditions de travail dangereuses et insalubres ou d'activités portant gravement atteinte à l'environnement ».

5. Perception de l'aspect « social » de la microfinance par les investisseurs et VIM

Au cours de l'atelier, la signification pour les VIM du terme « social » a fait l'objet de discussions, dont le résultat est présenté ci-dessous :

VIM / conseillers en investissement	Investisseurs / financeurs
<p>« Social » renvoie aux notions de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • portée auprès des pauvres • réduction de la pauvreté • élargissement de l'accès aux services financiers • nouvelles opportunités • responsabilité sociale – protection des clients (i.e. services financiers socialement adaptés) • genre (pour 1 personne seulement) 	<p>« Social » renvoie aux notions de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • dignité • responsabilité sociale – envers l'environnement • réduction de la pauvreté • amélioration de la santé et de l'éducation • contribution aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)

La perception des participants des VIM est plus spécifiquement liée au secteur de la microfinance tandis que celle des financeurs est plus large, davantage liée à la réalisation des OMD et au fait d'agir de manière socialement responsable.

6. Préoccupations des VIM

A ce stade, il est apparu qu'il régnait une certaine confusion née de la multiplicité des initiatives prises par différents réseaux de praticiens en matière de performance sociale : quelles initiatives et quels outils sont utiles, et pour quoi ? L'atelier ne pouvait en présenter que quelques-uns de manière assez brève.

Bien qu'il soit utile d'avoir l'occasion de faire des commentaires sur l'utilisation des indicateurs, il reste difficile de s'entendre sur des indicateurs « clés », d'un bon rapport coût-efficacité, significatifs mais pratiques, et compatibles avec l'objectif général de pérennité de l'infrastructure financière. Comment faire pour éviter que la performance sociale ne devienne un exercice académique de peu d'utilité pour les véhicules d'investissement en microfinance (VIM) et les institutions de microfinance (IMF) ?

Actuellement, certains grands fonds subissent une pression au décaissement qui conduit à minimiser les exigences en matière de reporting. Insister sur les obligations en matière de performance sociale et de présentation des informations pourrait en effet nuire à la position du VIM sur le marché financier.

Les investisseurs en microfinance recommandent à leurs clients aisés de diversifier leur portefeuille en limitant l'exposition aux investissements en microfinance à 5% du portefeuille global. Il a été mentionné que la perception positive et sans réserve de la microfinance est risquée alors que des nouvelles négatives concernant la microfinance peuvent surgir dans les grands titres de la presse internationale.

Entre 50 et 60 institutions de microfinance d'Amérique du Sud, d'Afrique et d'Asie ont participé au test et au développement de l'outil Cerise (SPI) et environ 30 IMF ont développé leur outil de gestion de la performance sociale avec l'appui de l'initiative Imp-Act. Malgré cela, certains s'inquiètent de ce que les cadres et indicateurs existants soient trop guidés par l'offre et par les bailleurs. La nécessité apparaît de se concentrer davantage sur la gestion et l'appropriation locales. En outre, une standardisation irréfléchie de la présentation des performances sociales et financières peut conduire à défavoriser les IMF opérant dans les régions rurales d'Afrique. Différents standards sont donc nécessaires.

7. Quel type d'indicateurs et de présentation privilégier ?

7.1. Double ou triple objectif de résultat ?

Quel système promouvoir : double ou triple objectif de performance ? ou devons-nous le voir comme un processus d'évolution d'un objectif simple (financier) à un double, voire triple objectif ?

Les investissements en microfinance sont perçus comme des investissements à double objectif de résultat et ont créé une nouvelle classe d'actifs. On fait également l'hypothèse que les bonnes performances financières et sociales convergeront. Toutefois si les investisseurs visent au moins deux résultats, la plupart des participants à l'atelier pensent qu'il est trop tôt pour s'engager dans une standardisation complète des indicateurs de performance sociale. Si le triple objectif de résultat (incluant l'aspect environnemental) est clairement important pour les petites entreprises et le segment « supérieur » de la microfinance, sa pertinence pour les microentreprises du segment « inférieur » reste à étudier.

Jusqu'à présent, les investisseurs recherchaient avant tout un rendement financier stable et se préoccupaient moins de performance sociale. Les VIM sont choisis en fonction de la réputation de leurs promoteurs, ce qui se traduit par une attention à la performance financière à long terme et à la qualité de la gestion.

Il existe différentes classes et catégories d'investisseurs (fondations, organisations confessionnelles, particuliers, etc.), de sorte qu'il n'y a pas une seule et unique motivation d'investissement. Cela complique le choix des indicateurs.

7.2. Quels indicateurs sociaux privilégier ?

Si les données fournies par les IMF sont de qualité médiocre (imprécises, incomplètes et diverses), les données agrégées présentées par les VIM ne peuvent pas non plus être d'une grande qualité. Il est nécessaire de revoir les normes de présentation de l'information pour améliorer la qualité des bases de données des VIM sur la performance sociale de leurs IMF partenaires.

Les indicateurs actuels présentent un biais en faveur du crédit (le nombre de personnes concernées par le crédit est un indicateur très fréquent) alors que, d'un point de vue social, l'accès à l'épargne et à l'assurance sont tout aussi importants, voire plus pour certaines catégories de clients pauvres.

Face à l'importance de la protection des consommateurs (un nouveau mouvement de « microfinance équitable » a commencé à s'organiser pour lutter contre le surendettement et les taux d'intérêt élevés), les IMF disposent-elles des outils adéquats pour déterminer les effets négatifs éventuels sur les clients (par exemple le piège de l'endettement) ?

Certains participants ont mentionné la difficulté que représente l'élaboration d'indicateurs standard, rappelant que dans le domaine de l'environnement, les indicateurs standard n'ont pas évolué au cours des vingt dernières années. Nul besoin de se précipiter pour standardiser, mieux vaut se donner le temps de l'expérimentation et de la réflexion et construire progressivement. Il est bon de noter après tout qu'il a fallu 10 ans pour parvenir à un consensus international sur la présentation des performances financières en microfinance.

8. Le rating social, une pratique émergente

Plusieurs agences de notation ont ajouté le rating social à leur gamme de produits, la plupart en complément du rating financier¹⁸. Le rating social est une évaluation indépendante de la performance sociale d'une IMF à l'aide d'une échelle de notation standard. Au cours des 3 à 5 dernières années, les agences de rating ont expérimenté et testé leurs méthodologies et leurs systèmes. D'une manière générale, le rating social s'avère d'un rapport coût-efficacité bien meilleur que les études d'impact classiques.

Si un certain nombre de bailleurs de fonds sont d'une manière générale favorables au concept et à la pratique de rating social, les VIM à ce jour n'en font pas usage. Le feront-ils à l'avenir, la réponse n'est pas évidente. Les investisseurs et les VIM ont peut-être besoin d'un peu plus de temps pour se familiariser avec le concept et la pratique.

18 Pour plus d'informations sur les agences de notation pratiquant le rating social, voir www.seepnetwork.org, Social Performance Progress Brief vol.1 n°4

9. Indicateurs de performance sociale pour les VIM et investisseurs sociaux : tentative de sélection

9.1. Les indicateurs sociaux des IMF

Les VIM ont été invités à remplir un questionnaire indiquant les indicateurs dont ils se servent actuellement et ceux qu'ils seraient intéressés à utiliser (si cela devenait possible) et qu'ils choisiraient comme indicateurs « de base » dans leurs futurs rapports. Les réponses données par huit VIM sont résumées ci-dessous;

- Six indicateurs sociaux actuellement collectés par la plupart des VIM et fonds, et considérés comme des indicateurs « clés » :
 - Nombre d'emprunteurs actifs (et/ou comptes de prêt)
 - Nombre de prêts décaissés
 - Taille moyenne des prêts
 - % de femmes emprunteurs actifs
 - % de croissance du nombre d'emprunteurs
 - Taux d'intérêt effectif (pas toujours publié)
- Cinq indicateurs sociaux considérés comme « clés », mais rarement disponibles ou utilisés :
 - % de clients en dessous du seuil national de pauvreté
 - % de clients en dessous du seuil de 1 \$ / jour ou 2 \$ / jour
 - Changement dans la situation des clients par rapport aux seuils de pauvreté (selon la définition nationale / internationale)
 - Évolution de la possession d'actifs des clients d'IMF (de production ou de consommation)
 - Changement des conditions de vie (logement, accès aux soins de santé, alimentation, vulnérabilité nutritionnelle)

Une troisième catégorie d'indicateurs sociaux intéressait les VIM (des indicateurs qu'il « serait bon d'avoir »), comme le nombre de clients possédant un compte d'épargne ou ayant recours à des services d'assurance, le nombre de personnes employées dans les entreprises financées par les IMF et des données sur les institutions de microfinance ayant une action « socialement responsable » dans certains domaines comme le traitement du personnel, la décence des conditions de travail pour les employés des micro et petites entreprises, etc. La liste pourrait encore être allongée, mais les participants ont insisté sur l'importance de garder des systèmes aussi simples à gérer que possible. Les informations sur l'évolution du niveau de pauvreté des clients et la qualité de leurs moyens de subsistance sont considérées comme des données de base à avoir, mais dans le même temps certains doutent que ce type d'information puisse être recueilli efficacement à un coût raisonnable.

Le « solde moyen des prêts en cours », un indicateur très pratique car pouvant être déduit du bilan, a fait l'objet de discussions. Les participants reconnaissent que le « montant moyen des prêts au premier décaissement » est un indicateur plus approprié et significatif (recommandé par LuxFlag), mais la plupart des IMF ne le détiennent pas, sa production entraînerait par conséquent un coût supplémentaire. Toutefois, l'analyse de la KfW suggère une forte corrélation entre l'octroi de crédits de faible montant et la portée auprès des populations à « faible revenu ».

10. Conclusions de l'atelier

Le reporting double (performances financières et sociales) va devenir la norme, suivi à terme par le reporting triple

La notion de performance sociale se propage rapidement et il devient indispensable de définir un concept et des outils communs. Aujourd'hui, la pratique du suivi de la performance sociale par les IMF évolue également rapidement, et conduira d'ici quelques années à faire du reporting double la norme en vigueur. Une triple approche, incluant les normes environnementales, pourrait aussi devenir commune.

Il ne faut pas ignorer les aspects critiquables du microcrédit

Les participants s'accordent sur le fait que la microfinance doit être considérée de manière critique, sans en ignorer sa face « sombre », en particulier s'agissant du microcrédit. Par conséquent, des outils d'évaluation de la performance sociale pragmatiques et de faible coût sont nécessaires de façon à ce que les VIM puissent distinguer les institutions de microfinance dont la PS est potentiellement positive de celles dont la PS est négative.

Le rating social va permettre la segmentation du marché

Il est probable que le rating social devienne une pratique standard, car il est beaucoup moins coûteux que les études d'impact sociales « classiques ». Face à une gamme plus large d'investisseurs en microfinance, le rating social va produire une segmentation du marché permettant aux investisseurs de faire leur choix entre différents niveaux de rendement financier et de rendement social.

Les VIM et les IMF vont devoir adapter leurs systèmes d'information et de gestion

Les VIM et les institutions de microfinance doivent s'efforcer de respecter les bonnes pratiques dans l'élaboration des rapports. Ils doivent adapter leur SIG et renforcer les capacités de leur institution. La standardisation des exigences, jusqu'ici diverses, en matière de présentation des informations est devenue nécessaire. Toutefois, expérimentation et réflexion sont nécessaires pour éviter les « mauvais » raccourcis. De plus en plus, les investisseurs sociaux veulent savoir où va leur argent et demandent de la transparence sociale. Quel est le type d'information dont les investisseurs ont le plus besoin ? À ce stade, les investisseurs publics et privés ne sont pas suffisamment précis sur le type d'informations qu'ils souhaitent ou qui leur est nécessaire sur la performance sociale, ou ils ne l'exigent pas. Mais d'un point de vue éthique et du point de vue du développement des marchés, il est professionnellement impératif de faire plus.

Les IFI sont mieux placées que les investisseurs privés pour imposer des normes de performance sociale

Il existe différents types d'investisseurs : les fonds spéculatifs, les investisseurs institutionnels, les institutions financières internationales, les bailleurs de fonds, les investisseurs privés. Les participants ont souligné le fait que les investisseurs privés ne peuvent pas imposer de normes aux IMF (ils choisissent plutôt celle qui leur convient le mieux), alors que les IFI peuvent exercer une certaine pression sur les institutions de microfinance pour les inciter à se conformer aux normes de performance sociale en échange de taux subventionnés. Néanmoins, les participants ont reconnu la nécessité d'évaluer les performances sociales des VIM et plaidé pour la création d'une plateforme dédiée à cet objectif.

Le crédit aux PME requiert des indicateurs spécifiques

L'importance des petites entreprises pour la génération de revenus et la création d'emplois et le besoin de crédit des PME forment un autre domaine d'investigation. Le crédit aux PME fait aussi partie de la microfinance, mais nécessite des indicateurs sociaux tout à fait différents de ceux applicables aux microentreprises, notamment dans le domaine de l'environnement et de la responsabilité sociale des clients de la microfinance en tant qu'entrepreneurs-employeurs.

11. Sujets d'actualité pour les investisseurs internationaux et gestionnaires de fonds –Revue rapide de l'auteur

L'atelier de Berne était encore essentiellement centré sur la thématique des performances sociales des IMF, situées dans le monde en développement, Europe de l'Est comprise, et financées par des investisseurs sociaux, situés, eux, au « Nord ». Il ne portait pas en soi sur la performance sociale des investisseurs eux-mêmes. La performance sociale d'un investisseur « socialement responsable » ne se résume pas à la somme des réalisations sociales des IMF qu'il finance. Il existe d'autres dimensions importantes, propres à l'institution qui investit, et auxquelles il n'a pas pu être accordé beaucoup d'attention dans les discussions tenues à ce jour, telles que :

- un choix politique délibéré de soutenir les institutions de microfinance émergentes, de petite taille, par de plus petits montants¹⁹,
- l'attention et le poids donnés à l'orientation sociale et / ou aux performances sociales (attendues) des IMF au cours du processus de sélection et d'évaluation (due diligence),
- le poids donné au « risque social », c'est-à-dire le risque que les objectifs sociaux définis ne soient pas atteints, ou que se produisent des effets secondaires négatifs,
- les conditions de prêt (en devise ou en monnaie locale),
- la sélection des zones géographiques (l'Afrique étant souvent plus difficile que les autres continents),
- la promotion du développement des marchés financiers locaux (prêts interbancaires, garanties) plutôt que la création de dépendance à l'égard des organismes internationaux de crédit,
- la participation aux échanges et débats internationaux sur la microfinance et les questions sociales par le biais de documentations / publications / présentations,
- le type de financement – le financement en fonds propres est plus risqué, mais plus pertinent d'un point de vue social (par la possibilité qu'il offre aux IMF de proposer des produits d'épargne aux clients et la plus forte probabilité de continuité du service grâce à une structure financière plus solide),
- pour les « fonds de fonds » : l'orientation sociale des « partenaires d'investissement » (qui agissent comme co-financeur, ou comme intermédiaire entre les IMF et les VIM), et la transparence sociale de leurs politiques et pratiques.

19 Le CGAP distingue les IMF petites, moyennes et grandes en fonction de la taille de leur portefeuille.

Grandes : Amérique latine = >15 millions USD ; autres régions = > 8 millions USD

Moyennes : Amérique latine = >4 millions <15 millions USD ; autres régions = >2 millions < 8 millions USD

Petites : Amérique latine = <4 millions USD ; autres régions = <2 millions USD

Il peut y avoir d'autres dimensions. La tentative d'énumération ci-dessus vise à démontrer que, si de grands progrès ont été accomplis au cours des dernières années dans la définition d'un format approprié pour les IMF, **il manque toujours un cadre global largement accepté par la communauté de la microfinance pour évaluer la performance sociale des investisseurs.**

Les investisseurs privés entrent en grand nombre sur le marché du financement de la microfinance, certains avec de petits moyens, d'autres plus fortunés, parfois guidés par des conseillers, avec des montants plus importants. Ces derniers considèrent les investissements en microfinance comme une **classe d'actifs** particulière de l'investissement socialement responsable, la plupart d'entre eux espérant un rendement financier modéré, mais aussi un « rendement social » pouvant être démontré²⁰.

Logiquement, les investisseurs sociaux veulent avoir l'assurance que leur investissement sera « socialement performant ». Or, à la connaissance de l'auteur, **le premier audit et rating social d'un fonds ou d'un VIM reste à faire.** La notation combinée – rating financier et social – des VIM et des fonds qu'ils gèrent peut être considérée comme un nouveau champ d'activité que les agences de notation souhaiteront sans doute explorer²¹. Cela permettra aux investisseurs de faire des choix plus éclairés, particulièrement à ceux qui veulent donner du poids dans les décisions d'investissement au rendement social attendu.

Au cours de l'atelier, les participants ont discuté des différences de motivation des investisseurs sociaux privés et des investisseurs publics, et des possibles **partenariats public-privé (PPP)**. Les investisseurs publics, dont les fonds sont facilement accessibles et peu coûteux, risquent de passer devant les investisseurs privés. Toutefois, sur un marché en croissance, il est vraisemblable que cela ne se produira pas trop souvent. Il n'en reste pas moins qu'une définition plus précise des rôles de chaque type d'investisseur, en fonction du stade de développement des marchés et des IMF, semble nécessaire.

Les participants à l'atelier ont également plaidé en faveur d'une **période d'expérimentation** préalable à la normalisation des indicateurs et des échelles de notation. Il faut prendre le temps. Il a fallu **10 ans, comme il est rappelé dans les conclusions de l'atelier**, pour parvenir au stade actuel de mesure de la performance financière et de communication des rapports au MIX par les grandes institutions de microfinance. **Pour autant, est-il sage de se donner un délai de 10 ans ?** Le rendement

20 Triodos Fair Share Fund et les fonds associés au réseau Oikocredit sont typiquement des fonds de « petits investisseurs ». Les gros investisseurs privés opèrent souvent par le biais de fondations.

21 Comme c'est déjà le cas pour la plupart des ratings sociaux réalisés par les agences de notation établies ciblant les IMF.

social – dépendant des performances sociales des IMF et indirectement des VIM – est la « raison d’être » de la plupart des fonds. Dans l’intervalle entre l’atelier de Berne et la préparation de cette publication, nous avons vu un nombre croissant de publications et de débats animés sur les listes de discussion internationales spécialisées, critiques envers la microfinance. Les IMF, VIM et fonds seraient moins vulnérables s’ils disposaient des bons instruments et des bonnes données, auditées par des contrôleurs externes, pour montrer que leur préoccupation et leur rendement d’ordre social ne se fondent pas seulement sur des succès proclamés, mais ont également été objectivement vérifiés sur la base de critères transparents internationalement reconnus²².

Il y a encore du chemin à parcourir avant que la gestion, la mesure, le reporting et le rating des performances sociales ne deviennent des pratiques standard pour tous les acteurs du secteur de la microfinance. Mais si la microfinance veut tenir ses promesses et réaliser tout le potentiel qu’elle peut mettre au service de la lutte contre la pauvreté, il est nécessaire de prendre cette voie en dépit des obstacles qui la jalonnent encore.

22 Ces critères objectifs ont cruellement fait défaut lors du récent débat sur Compartamos. Nul ne savait clairement quel mal ou quel bien avait été fait aux emprunteurs, des femmes pour la plupart, qui payaient un taux d’intérêt effectif de presque 100%.

Enquête sur les indicateurs de performances sociales auprès des investisseurs

BART DE BRUYNE, TRIAS

Rapport de 25 pages du Sous-comité des Investisseurs Sociaux du Groupe de Travail international sur les Performances Sociales

L'enquête et son échantillon

Durant le printemps 2007, le Sous-comité des Investisseurs Sociaux de la SPTF a mené une enquête auprès des investisseurs sociaux pour connaître leur opinion sur des indicateurs de performances sociales. Un questionnaire a été envoyé à 94 investisseurs sociaux, dont 45²³ ont répondu. Ce taux de réponse de 47,9% atteste dans une certaine mesure de l'importance que les investisseurs sociaux accordent aux questions de performances sociales.

Pour les entretiens en Europe, une partie des membres du groupe de travail sur les Performances Sociales de la Plateforme Européenne de Microfinance (eMFP) a participé à la collecte des réponses.

La plupart des sondés avaient inscrit des objectifs sociaux dans leur mission. 44% d'entre eux étaient basés en Europe, 37% aux Etats Unis et 20% dans des pays en

23 Alterfin, Calvert, Catalyst Microfinance investors, Citigroup Microfinance Group, Cordaid, Corporacion Andina de Fomento, Cresud, DOEN , Emergency Liquidity Facility, European Fund for Southeast-Europe, Finca, Finnfund, FMO, Global Bridge Fund, Global Microfinance Group SA, Global Partnerships Microfinance Funds, Gray Ghost, Growth Guarantee Fund, Investisseur et Partenaire pour le Developpement, KfW, ,Kiva, Locfund, Lok Capital, MFLO, Microcredit Enterprises, Microcred, Microcredit Fund, Microvest Capital Management, MLC frontiers, Multilateral Investment Fund, Nicaragua Credit Alternative Fund, Partners for common Good, Rabobank, Responsibility, Shore Cap International, SIDI, The Dignity Fund, Triodos, Triple Jump, Unitus, Unitus Equity Fund, Unitus Equity Fund L.P.

développement. 60% de ces organisations considéreraient offrir des taux proches de ceux du marché, 27% des taux identiques à ceux du marché et 13% des taux en deçà de ceux du marché.

Une donnée surprenante qui est ressortie de cette étude est que 47 % des enquêtés rendent annuellement des comptes sur leurs performances sociales, par exemple sur le niveau de pauvreté des personnes touchées ou la création d'emploi dans les entreprises financées par les IMF.

Les enseignements tirés de l'enquête

Une liste de 45 indicateurs possibles a été présentée aux investisseurs sociaux et il leur a été demandé s'ils s'en servaient déjà ou s'ils seraient intéressés de les utiliser. Les indicateurs étaient classés en plusieurs catégories : les services des IMF, leur responsabilité sociale envers les clients, la couverture, l'adaptation des services, l'impact, la gestion de performance sociale au sein des institutions, l'évolution de la situation des clients et les changements à plus large échelle. Par ailleurs, une liste d'indicateurs a été transmise pour évaluer la manière dont les IMF gèrent leurs performances sociales à l'intérieur de leurs structures.

Les enseignements issus de cette étude sont les suivants :

Services de l'IMF ou étendue de la portée (nombre de clients)

Les indicateurs les plus utilisés sont : le nombre d'emprunteurs, la croissance du nombre d'emprunteurs et le montant moyen du crédit.

Les moins utilisés sont le nombre d'épargnants ou d'assurés. Un moindre intérêt des investisseurs peut-être observé pour la mesure du montant moyen du premier prêt ou pour la comparaison du montant moyen des prêts avec le PIB par habitant, ce qui faciliterait pourtant les comparaisons internationales. Bien qu'elle reste très peu mesurée, les investisseurs sociaux ont montré un grand intérêt pour l'évaluation de la couverture par les services d'assurance.

Responsabilité sociale envers les clients

Environ 80% des investisseurs sociaux recueillent de l'information sur le taux d'intérêt effectif, pour veiller à ce que les coûts à la charge des clients soient raisonnables.

Caractéristiques de la couverture

Plus des trois quarts des investisseurs sociaux collectent des informations sur le nombre de femmes desservies et la moitié au moins sur la portée en zones rurales.

La création d'emploi par les activités financées et le nombre de personnes vivant au dessous du seuil de pauvreté sont moins mesurés. Néanmoins, il semblerait que la cause en soit la carence de méthodes simples d'évaluation, étant donné que les investisseurs expriment un très grand intérêt pour mesurer la pauvreté des clients. De nouvelles techniques telles que l'Indice de Progrès Hors de la Pauvreté (PPI) pourraient constituer une solution pour surmonter prochainement cet obstacle.

Indicateurs sur l'adaptation des services

Plus de 75% des investisseurs sociaux mesurent le portefeuille à risque et le taux d'abandon de créances. Plus de 50% d'entre eux demandent aussi des informations sur le taux de départ des clients, bien que les modes de calcul de ce phénomène restent à clarifier.

Indicateurs d'impact à plus long terme sur les clients ou de création d'emploi

Peu d'investisseurs collectent des statistiques sur les changements en termes de pauvreté, de niveau d'actifs, de conditions de logement, d'éducation des enfants des clients, etc. étant donné que les IMF disposant de ces informations sont rares. Cependant, plus de 60% des investisseurs sociaux sont intéressés à prendre en compte ces informations quand elles existent.

Indicateurs de gestion des performances sociales au sein des IMF

Les questions étaient posées de manière à ce que les investisseurs se prononcent selon qu'ils considèrent qu'il s'agit d'éléments que les IMF « doivent avoir » ou plutôt des éléments « intéressants à avoir ». 60% des investisseurs considèrent que les IMF « doivent avoir » une mission sociale qui implique explicitement de desservir des personnes pauvres, ainsi que des procédures pour atteindre cet objectif. 30% des enquêtés mentionnent aussi l'impératif de disposer d'un code éthique, d'un environnement de travail décent et d'une mesure de la rétention du personnel.

Un moindre intérêt a été exprimé concernant des questions telles que la mesure du niveau de pauvreté des clients à leur entrée, le suivi de cette situation dans le temps, le lien avec des services non financiers, les politiques de genre, la féminisation du personnel, de la direction et du conseil d'administration ou encore un examen systématique de la satisfaction des employés.

Enseignements transversaux sur une mesure économique, sociale et environnementale

82% des investisseurs sociaux montrent un intérêt pour l'étude des résultats de performances sociales et plus particulièrement pour l'évaluation des effets sur la réduction de la pauvreté ou la création d'emploi. Cependant, moins de 7% valorisent

le fait que l'IMF intègre dans ses structures des mécanismes de représentation ou d'appropriation par les clients. 62% des enquêtés sont aussi intéressés par la performance environnementale, complétant ainsi ce que l'on nomme un triple objectif de résultat (*triple bottom line*).

Parmi les indicateurs utilisés, on remarque une préférence marquée pour ceux qui sont facilement disponibles et mesurables, ce qui se reflète par exemple dans la pratique courante d'interpréter des indicateurs financiers avec une perspective sociale. Cependant, on pratique rarement des adaptations qui seraient pourtant simples pour permettre une meilleure interprétation des résultats, telles que déflater le taux d'intérêt pour obtenir un taux réel assumé par les clients, ou le fait de rapporter le montant moyen des prêts au PIB par habitant.

Ceci montre clairement qu'il existe une demande pour des mesures simplifiées qui soient plus maniables. Ainsi, le grand intérêt qui existe pour des informations sur le niveau de pauvreté des clients, l'impact sur leurs conditions de vie, sur la création d'emploi et sur l'environnement, ne sont probablement pas traduites dans la pratique en raison du manque d'alternatives pour un suivi continu. Les questions organisationnelles internes, comme la participation des clients ou la gestion des ressources humaines, ressortent comme un champ de moindre intérêt pour les investisseurs sociaux.

Enquête sur les indicateurs de performances sociales auprès des investisseurs

ANNEXE 1: Résultats détaillés de l'enquête sur les indicateurs de performances sociales auprès des investisseurs sociaux.

Services de l'IMF - étendue de la couverture :

Type d'investisseurs	TOTAL		
	Périodiquement	Régulièrement	Intéressés
Nombre d'emprunteurs actifs	46.7	44.4	2.2
Nombre de prêts décaissés	37.8	40.0	8.9
Nombre d'épargnants volontaires	26.7	33.3	24.4
Taux de croissance du nombre d'emprunteurs	42.2	40.0	8.9
Taux de croissance du nombre d'épargnants volontaires	22.2	35.6	24.4
Nombre de clients avec une assurance sur le prêt, la vie ou la santé	17.8	6.7	55.5
Montant moyen des prêts	46.7	46.7	0.0
Montant moyen des prêts/PIB par habitant	26.7	31.1	28.9
Montant moyen du premier prêt	28.9	13.3	33.3

Responsabilité sociale envers les clients :

Type d'investisseurs	TOTAL		
	Périodiquement	Régulièrement	Intéressés
Taux d'intérêt effectif	22.2	57.8	11.1

Couverture :

Type d'investisseurs	TOTAL		
	Périodiquement	Régulièrement	Intéressés
Pourcentage de clients en zones rurales	33.3	28.9	20.0
Pourcentage de clients dans en zones rurales isolées ou dans des régions moins développées	15.6	8.9	48.9
Pourcentage de clientes (femmes)	33.3	44.4	6.7
Nombre d'employés dans les activités financées	15.6	11.1	44.4
Pourcentage de clients en dessous du seuil de pauvreté à leur entrée	11.1	8.9	55.6
Pourcentage de clients en deçà des seuils de 1\$ ou 2\$ à leur entrée	6.7	6.7	57.8
Pourcentage de clients issus de communautés défavorisées ou marginalisées.	4.4	6.7	66.7

Indicateurs d'adaptation des services :

Type d'investisseurs	TOTAL		
	Périodiquement	Régulièrement	Intéressés
Départ des clients	15.6	35.6	26.7
Portefeuille à risque	33.3	57.8	0.0
Taux d'abandon des créances	35.6	51.1	4.4

Enquête sur les indicateurs de performances sociales auprès des investisseurs

Indicateurs d'impact :

Type d'investisseurs	TOTAL		
	Périodiquement	Régulièrement	Intéressés
Evolution du niveau de pauvreté	4.4	2.2	66.7
Evolution des actifs	15.6	8.9	48.9
Evolution des conditions de vie	4.4	2.2	62.2
Capacité à envoyer les filles à l'école primaire/secondaire	4.4	0.0	60.0
Capacité à envoyer les fils à l'école primaire/secondaire	4.4	0.0	60.0

Type d'investisseurs	TOTAL		
	Périodiquement	Régulièrement	Intéressés
Personnes nouvellement employées (non membres de la famille) dans les activités financées par l'IMF	2.2	0.0	60.0

Gestion des performances sociales au sein de l'IMF :

Type d'investisseurs	TOTAL	
	Positif	Indispensable
L'IMF... a une vision/mission qui implique explicitement de desservir des personnes pauvres avec les activités mis en oeuvre	17.8	60.0
... mesure le niveau de pauvreté de ses clients à leur entrée	62.2	11.1
... mesure l'évolution du niveau de pauvreté de ses clients	66.7	6.7
... a un code d'éthique et met en place des systèmes efficaces pour son application	46.7	33.3
... finance des entreprises offrant des conditions de travail « décentes »	44.4	33.3
... offre ou met en lien avec des services non financiers	60.0	8.9
... a une politique de genre	53.3	13.3
... effectue un suivi des informations sur les prêts/tendances séparément pour les hommes et les femmes	44.4	26.7
... dispose d'une certaine proportion de femmes parmi son conseil d'administration, sa direction, son personnel de terrain	48.9	20.0
... a une vision/mission qui mentionne l'adaptation des services aux besoins des clients avec des mécanismes efficaces de mise en oeuvre	44.4	37.8
... a réalisé un suivi systématique de la satisfaction de son personnel au cours des dernières années	55.6	8.9
... mesure la rétention de son personnel	46.7	31.1

La gestion des performances sociales à Alterfin

HUGO COUDERÉ, ALTERFIN

Alterfin

Date de création : 1995

Statut : société coopérative

Portefeuille investi (31/08/2008): 26,3 millions Euro (38,5 millions US Dollar)

Nombre de pays : 16

Nombre d'IMF : 40

Autres types d'organisations financés : associations de producteurs liées au commerce équitable (19)

Types d'instruments financiers : crédit, garantie, participation

Source de financement : société de capital coopératif (33%) et fonds de tiers (67%)

Site web : www.alterfin.be

Introduction

Alterfin est une société coopérative belge créée par des ONG et des banques (1995) afin de contribuer au développement d'institutions financières locales dans le Sud tournées vers les personnes démunies d'opportunités ou les groupes sociaux opprimés. Depuis sa création, plus de 1000 sociétaires privés ont rejoint la coopérative.

Alterfin est un investisseur social, ce qui signifie qu'il allie des objectifs financiers et sociaux. Ses investissements doivent donc remplir une série de critères financiers et sociaux. Il y a peu de discussions concernant les objectifs financiers. Des outils généralement acceptés et des indicateurs standardisés sont disponibles pour mesurer la performance financière et il existe des niveaux de référence qui permettent de fixer les critères financiers.

Cependant, la situation est complètement différente pour les objectifs sociaux. On assiste à de vives discussions sur ces objectifs, sur les outils pour les évaluer et les critères pour les mesurer. Cet article décrit le processus par lequel Alterfin met en œuvre la gestion de sa propre performance sociale.

Cet article n'a pas d'ambition académique. Il retrace avant tout l'expérience d'Alterfin, bien que nous ayons beaucoup appris de l'important travail réalisé par des organisations telles qu'Imp-Act, la Social Performance Task Force²⁴, CERISE, le réseau SEEP et d'autres. Certains des concepts et une partie des outils que nous utilisons ont été développés par ces organisations. Dans cet article, nous ne nous référons pas systématiquement à ces structures, étant donné qu'il est parfois difficile de savoir où une idée, un concept ou un outil ont été mis au point. Néanmoins, nous considérons qu'elles ont joué un rôle essentiel, et continuent de le faire, pour maintenir la performance sociale à l'ordre du jour et pour continuer à développer des concepts et des outils.

L'émergence de la performance sociale à Alterfin

A sa création, Alterfin a développé un manuel de crédit et d'investissement. Un chapitre important de ce manuel traitait des objectifs sociaux d'Alterfin. Il prenait principalement en compte les types d'organisations avec lesquels Alterfin souhaitait travailler, étant donné qu'il s'agissait là d'un élément important de notre mission. Lorsque le comité de crédit discutait d'une demande de prêt en se basant sur le manuel, il terminait souvent par de très longues discussions concernant les aspects sociaux du cas étudié et il était difficile d'avoir un processus de décision efficace. En 2002, Alterfin décida d'évaluer et d'améliorer sa procédure de crédit. Concernant ses objectifs sociaux, l'évaluation permit de dresser trois conclusions :

- 1) Différents niveaux à Alterfin doivent partager un **modèle d'analyse social** commun qui gagnerait à être explicité ;
- 2) Alterfin a besoin **d'outils de mesure et d'indicateurs** qui puissent fournir suffisamment de données qualitatives et quantitatives pour alimenter le modèle d'analyse ;
- 3) Alterfin a besoin de **critères sociaux** plus explicites sur la base desquels les décisions puissent être prises.

Ainsi, à la fin de l'année 2002, Alterfin a entamé un processus de délibération interne associant son personnel, le comité de crédit et les membres du conseil d'administration. Nous avons eu la chance qu'à la même période, CERISE ait démarré son initiative sur les Indicateurs de Performances Sociales (SPI)²⁵. Le cheminement de notre réflexion a ainsi largement bénéficié de ce qui était réalisé par l'Initiative SPI. En premier lieu, il était important de comprendre la chaîne de l'impact depuis le niveau de l'Institution de Microfinance (IMF) jusqu'à celui des clients. En tant qu'investisseur, nous cherchons à connaître la performance sociale des IMF.

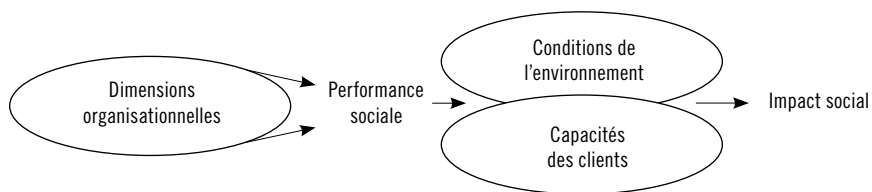
24 Impulsée par le CGAP, la Fondation Ford et la Fondation Argidius.

25 Tous les documents sur cette initiative sont disponibles sur www.cerise-microfinance.org.

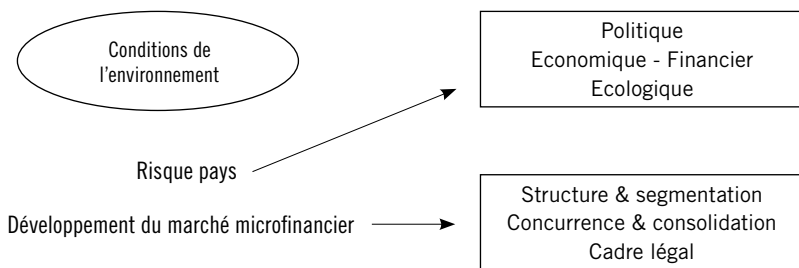
Le modèle d'analyse sociale

La performance sociale d'une IMF se définit par sa capacité à avoir un impact positif sur la vie des personnes (ses clients). Cette capacité est en grande partie déterminée par les politiques, procédures et processus de l'organisation (nous reviendrons sur ce point plus tard).

Que la performance sociale mène finalement à un impact positif sur la vie des clients dépend aussi des conditions de l'environnement et des capacités des clients. Ce modèle d'analyse sociale peut être représenté graphiquement de la manière suivante :



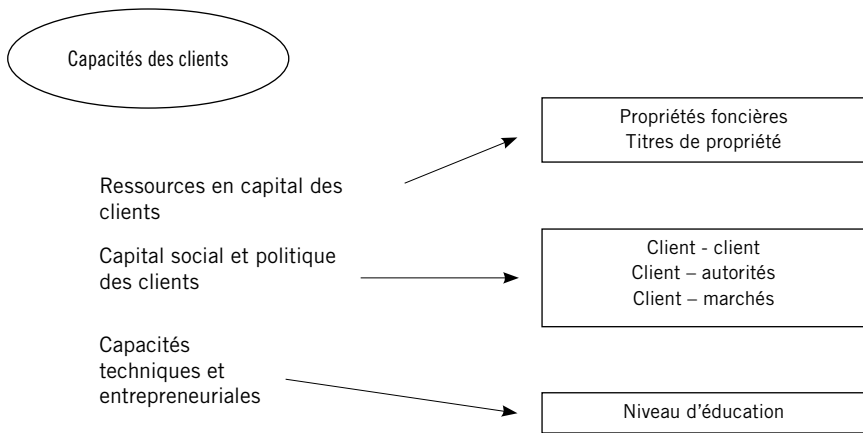
Avant que nous explorions plus en détail les dimensions organisationnelles de la performance sociale d'une IMF, nous souhaitons nous étendre sur les conditions de l'environnement et les capacités des clients qui déterminent l'impact final. Les conditions de l'environnement se réfèrent à la situation économique, politique, socioculturelle et écologique dans laquelle les clients vivent et évoluent. Ces conditions environnementales peuvent avoir plus ou moins d'influence sur l'utilisation des services de l'IMF par les clients.



Bien que l'IMF puisse difficilement influencer ces conditions, il importe de les prendre en compte. Alterfin en tant qu'investisseur n'interviendra pas dans un pays ou une région où la situation empêcherait presque complètement un client de faire bon usage des services de l'IMF. De plus, ces conditions sont susceptibles d'empêcher d'opérer avec efficacité et efficience.

Au niveau de l'IMF, il est fondamental de comprendre comment elle interagit avec son environnement. Par conséquent, nous évaluerons dans quelle mesure l'IMF se lie à d'autres organisations telles que des réseaux de microfinance, les autorités locales ou centrales, des organisations paysannes, etc.

L'aptitude du client à faire bon usage des services de l'IMF est dans l'ensemble déterminée par ses ressources en capital, capital social, capacités techniques et entrepreneuriales.

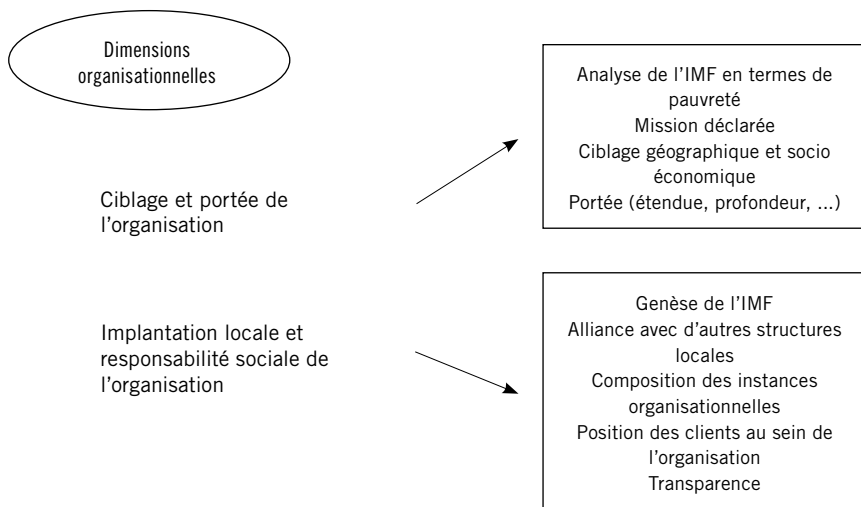


Les ressources en capital correspondent à la propriété (foncière), les infrastructures et l'équipement dont le client dispose au départ pour mener ses activités économiques. Le capital social fait référence à la manière dont le client entretient des relations avec d'autres clients, avec le marché et avec les autorités. Finalement, l'aptitude du client à faire un usage optimal des services de l'IMF est déterminée par ses capacités techniques et entrepreneuriales.

Pour l'investisseur social, les aptitudes des clients restent une boîte noire. Ce sont pourtant elles qui vont, en grande partie, déterminer la manière dont le client peut mettre à profit les services de l'IMF.

La seule chose que nous puissions évaluer est la mesure dans laquelle l'IMF est consciente de l'importance des capacités de ses clients. L'IMF prend-elle en compte les ressources en capital de ses clients ? L'IMF évalue-t-elle la manière dont ses clients interagissent avec d'autres clients, avec le marché et avec les autorités locales ? L'IMF a-t-elle des exigences minimales concernant les capacités techniques et entrepreneuriales de ses clients ? Est-ce qu'elle propose ou organise des formations

pour les clients ? Ces questions font partie des « dimensions organisationnelles » de l'IMF qui vont déterminer sa performance sociale. De manière schématique, on peut les représenter comme suit :



Les deux principales dimensions organisationnelles que nous prenons en compte sont 1) le ciblage et la portée et 2) l'implantation locale et la responsabilité sociale. La catégorisation de ces dimensions n'est pas étanche mais elle résulte d'une sorte de compromis entre ce que nous avons appris d'autres initiatives, nos discussions et notre propre expérience.

Pour ces deux dimensions nous faisons une distinction entre l'intention (ce que les IMF veulent accomplir) et les résultats (ce qu'elles ont réellement accompli). Chacune de ces deux dimensions peut être divisée entre différentes composantes. Nous cherchons à savoir quelle est l'analyse des IMF sur la pauvreté et comment ceci est retranscrit dans leur mission et leur stratégie de ciblage. Des données sur différents aspects de leur couverture permettront de déterminer quel écart sépare la réalité de ces intentions. De plus, nous attachons de l'importance à la manière dont l'IMF se perçoit dans son environnement élargi et comment elle s'y connecte. La genèse de l'IMF donne déjà de bonnes indications de l'implantation de l'IMF dans la société locale. Au travers de ses alliances, du profil de ses actionnaires et de son conseil d'administration, l'IMF peut renforcer ou affaiblir son implantation locale. Le même mécanisme s'applique à la position des clients au sein de l'IMF. Finalement, la transparence est aussi un facteur important de sa responsabilité sociale : non seulement par le biais de la publication

de ses résultats financiers, mais aussi par rapport à ses procédures, son processus de prise de décision, ses modes de calcul d'intérêts, etc.

Outils de mesure de la performance sociale

Avoir un Modèle d'Analyse Social est un premier pas. Le second est de développer et d'utiliser des outils afin de générer une information qui puisse alimenter le modèle. En tant qu'investisseur, nous ne pouvons qu'adopter une démarche pragmatique pour accomplir cette tâche. Ceci signifie que nous devons garder à l'esprit l'objet de ces données, la manière dont on peut les utiliser et leur coût. L'objet est triple : mesurer, suivre et évaluer les performances sociales des IMF. L'évaluation doit étayer la décision de financement. Comme elle fait partie du processus de « due diligence », elle peut contenir des données plus qualitatives. Celles-ci sont collectées sur la base d'un questionnaire (voir l'annexe 1). Le questionnaire qu'Alterfin utilise a largement été inspiré par le questionnaire développé par Cerise au cours de l'exercice SPI. Il porte sur les « dimensions organisationnelles » de la performance sociale, principalement en lien avec le ciblage (portée), l'implantation locale et la responsabilité sociale. La différence avec l'approche de Cerise est que jusqu'à présent nous avons gardé des questions ouvertes. Nous n'attribuons pas de pondérations ni de scores (ordinaux) aux différentes réponses. Ceci réduit la praticité du questionnaire par rapport à des niveaux de références (benchmarking), la représentation graphique et la comparaison avec des critères. Néanmoins, cela donne plus de place à l'analyse qualitative et à la prise en compte d'éléments contextuels.

Le rapport de performance sociale qui est basé sur ce questionnaire est utilisé dans le processus de prise de décision (surtout au niveau du comité de crédit). Cependant, ce questionnaire et ce rapport ne sont pas adaptés pour un suivi ultérieur de la performance sociale des IMF car ils sont trop complexes et qualitatifs. C'est pourquoi une « fiche de données sur la Gestion de la Performance Sociale (GPS) » a été mise au point (voir l'annexe 2). Ce format contient trois catégories de questions : politiques, processus et portée. Le choix des différentes questions a aussi reposé sur le modèle d'analyse sociale, mais la plupart des questions fournissent des données sur des échelles cardinales ou binaires qui sont plus faciles à analyser et à agréger. Les données que nous obtenons grâce à ce formulaire sont bien sûr utilisées pour construire une base de données qui fournit une image globale de la performance sociale d'Alterfin.

Les variables du fichier de données GPS sont comparables avec celles utilisées récemment pour des expérimentations en matière de rating social. Nous pensons cependant que le rating social est un exercice très difficile. Le rating part du principe qu'il existe des standards et des critères de référence (benchmarks) optimaux. Mais pour comprendre la performance sociale, il est nécessaire de contextualiser les

données disponibles. C'est seulement dans leur contexte qu'il est possible de produire des affirmations à propos de la performance sociale.

Le questionnaire de mesure de la performance sociale et la fiche de données sur la Gestion de la Performance Sociale sont deux outils de mesure qui sont utilisés de manière systématique. Les deux instruments nous fournissent des informations sur la performance sociale des IMF qui sont aussi cruciales pour la gestion de la performance sociale d'Alterfin. Néanmoins, nous sommes aussi très intéressés par les études d'impact. Ce type d'informations est nécessaire pour deux raisons : d'une part, les études d'impact nous procurent des informations nécessaires pour adapter notre modèle d'analyse sociale et, d'autre part, elles sont la seule base empirique pour nos critères sociaux. Alterfin n'entreprend ni ne finance d'études d'impact au niveau des IMF et nous sommes donc dépendants d'autres initiatives pour obtenir des informations sur l'impact.

Critères sociaux

La tâche la plus difficile était, et reste, de parvenir à des critères sociaux explicites. Comme nous l'avons déjà mentionné concernant le rating social, il est très difficile de définir des standards généraux applicables de manière optimale. C'est pour cela qu'il est si difficile de parvenir à expliciter des critères sociaux. Il n'est probablement possible que de travailler avec des critères contextualisés ou conditionnels. En ce sens, nous essayons de replacer certaines données dans leur contexte, par exemple :

- Comment se situent les modalités de crédit par rapport à d'autres IMF de la région : montant minimum, taux d'intérêt, garantie, durée...
- Comment se situe le montant moyen du crédit²⁶ par rapport au niveau de développement local tel qu'exprimé par le PIB par habitant²⁷.

Parfois nos politiques favorisent explicitement certains critères d'une manière contextualisée, par exemple :

- Dans un contexte rural africain, les organisations participatives sont importantes.
- Une approche par groupe est importante quand on cible les personnes les plus pauvres et là où le renforcement du capital social est nécessaire.
- Dans un contexte rural (mais pas seulement) il est important d'être bien implanté localement et d'avoir de fortes connections avec d'autres organisations afin de fournir les services complémentaires requis (formation, commercialisation...).

26 Il est en réalité préférable d'utiliser le montant moyen du premier crédit octroyé à un client, mais cette information n'est pas toujours disponible.

27 Même ce critère n'est pas toujours approprié, étant donné qu'il existe de grandes différences entre des régions d'un même pays.

Les critères sociaux (contextualisés) ne sont pas statiques et peuvent évoluer avec le temps. Ils sont influencés par de nouvelles idées, notre propre expérience et, bien sûr, les changements du contexte.

Etant donné que les critères sociaux diffèrent dans l'espace et le temps, le processus de prise de décision par rapport à la performance sociale est nécessairement dynamique. Comme les critères sociaux sont bien moins précis que par exemple les critères financiers, ils doivent laisser la place à l'interprétation et la discussion. Encore une fois, ceci freine l'efficacité du processus de prise de décision.

Conclusion

Alterfin a fait d'importants progrès dans la gestion de sa performance sociale, en formulant un modèle d'analyse sociale, en créant des outils de mesure et en essayant d'établir des critères sociaux. De la sorte, Alterfin a amélioré sa propre gestion de la performance sociale ainsi que son processus de prise de décision. Cependant, on ne peut pas considérer ce travail comme terminé. Tout d'abord, parce que, comme nous l'avons expliqué, la gestion de la performance sociale est un processus dynamique et requiert donc d'être constamment adaptée. De plus, la gestion de la performance sociale doit être diffusée en interne et en externe. En interne, tous les niveaux de l'organisation doivent avoir une compréhension adéquate des différents éléments de cette gestion. En externe, nos partenaires doivent comprendre notre approche sur la performance sociale et accepter de fournir les données nécessaires pour nos outils de mesure. Ce n'est pas une tâche aisée. Nos partenaires ont leur propre dynamique concernant la gestion de la performance sociale et Alterfin n'est pas le seul investisseur auquel ils doivent répondre concernant des informations de performance (sociale). C'est pour cette raison qu'il est important de mettre en avant des approches et des outils qui sont plus généralement acceptés (comme c'est le cas avec la performance financière). Les différentes plateformes et réseaux ont toujours un rôle à jouer pour cela et nous espérons que cet article pourra y contribuer.

ANNEXE 1: Alterfin - Questionnaire de Mesure de la Performance Sociale

Dimension 1 : Groupe cible et portée des activités sur les personnes pauvres et exclus

- 1.a. *Quelle est la mission de l'IMF ?*
- 1.b. *L'IMF répond-elle à des problèmes de pauvreté ou d'inégalité ?*
- 1.c. *Quel est le groupe cible (géographiquement et socio économiquement) ?*
- 1.d. *Y a-t-il une politique de genre ?*
- 1.e. *Description des produits d'épargne (montant - taux d'intérêt - terme)*
- 1.f. *Description des caractéristiques des produits de crédit (montant - taux d'intérêt - terme - garanties)*
- 1.g. *Description des autres produits (autres que l'épargne ou le crédit : transactions, transferts, formation, ...)*

Dimension 2 : Amélioration du capital social et politique envers le groupe cible (clients et membres)

- 2.a. *Les clients/membres sont-ils impliqués dans l'administration/la direction de l'IMF ? De quelle manière ?*
- 2.b. *Les clients/membres bénéficient-ils de formations ? Quels types de formations ?*
- 2.c. *De quelle autonomie les groupes (groupe de clients pour les crédits) disposent-ils ?*
- 2.d. *Les groupes ont-ils d'autres fonctions communautaires/sociales ?*

Dimension 3 : Intégration locale et internationale et responsabilité de l'IMF

- 3.a. *Quand l'IMF a-t-elle été créée ? Qui a fondé l'IMF ? Pourquoi l'IMF a-t-elle été créée ?*
- 3.b. *Les fondateurs ont/avaient-ils des liens avec la communauté locale ou d'autres initiatives ?*
- 3.c. *Les directeurs/membres du conseil d'administration ont-ils des liens avec la communauté locale ?*
- 3.d. *Quelles alliances principales l'IMF entretient-elle avec des organisations locales, nationales ou internationales (financières et non financières, gouvernementales et non gouvernementales) ?*
- 3.f. *Comment l'IMF est-elle gouvernée et contrôlée (audit interne et externe - conseil d'administration - assemblée générale) ?*
- 3.g. *La direction est-elle transparente pour les clients/membres ?*
- 3.h. *La situation financière est-elle transparente pour les clients/membres ?*
- 3.i. *Le coût du crédit est-il transparent pour les clients/membres ?*
Responsabilité sociale (interne)
- 3.j. *Quel est le niveau des salaires des agents de crédits de l'IMF par rapport à celui des enseignants d'école primaire ?*
- 3.k. *Quel sont les différents niveaux de salaire dans l'organisation (direction, agents de crédit, personnel administratif, personnel logistique) ?*
Responsabilité sociale (externe)
- 3.l. *De quelle manière les activités de l'IMF s'adaptent-elles à la culture locale (langue, valeurs, ...) ?*
- 3.m. *Les activités de crédit de l'IMF ont-elles des effets (positifs - négatifs) sur la cohésion sociale locale ?*
Responsabilité environnementale (écologique)
- 3.n. *L'IMF a-t-elle une politique environnementale (directives internes ou externes, liste d'exclusion, ...) ?*

ANNEXE 2 : Fiche de données sur la gestion de la performance sociale

Fiche de données sur la gestion de la performance sociale		
Complétez les cellules vertes		Language, Idioma, Langue, Taal : Français ▼
Spécifiez de quand date l'information communiquée:		31/12/2007
POLITIQUE		
N°	POLITIQUE	31/12/2007
1	Décrivez la mission de l'institution	
2	Est-ce que votre organisation a une politique des genres formelle écrite? Si oui, veuillez l'annexer au présent document	▼
3	Est-ce que votre organisation a une politique environnementale formelle écrite? Si oui, veuillez l'annexer au présent document	▼
FONCTIONNEMENT		
N°	FONCTIONNEMENT	31/12/2007
4	Est-ce que votre organisation utilise un instrument de ciblage de la pauvreté?	▼
5	Nom/Description:	
6	Suivez-vous les changements du statut économique de vos clients?	▼
7	Comment?	
8	Menez-vous des enquêtes de satisfaction auprès de vos clients ou organisez des discussions de groupe de manière régulière (au minimum 1 fois par an)?	▼
9	Est-ce que votre organisation fournit des services sociaux à la communauté ou à des groupes spécifiques?	▼
10	Proposez-vous une couverture d'assurance vie à vos clients-crédits?	▼
PORTEE		
PORTEE QUANTITATIVE		
N°	PORTEE QUANTITATIVE	31/12/2007
Nombre de clients		
11	Nombre total de clients/membres (épargnants, emprunteurs ou les deux)	
12	Nombre d'épargnants actifs (épargne volontaire uniquement)	
13	Nombre total d'emprunteurs actifs	
14	Nombre total de clients actifs	
PORTEE QUALITATIVE		
N°	PORTEE QUALITATIVE	31/12/2007
15	Proportion de femmes %	
16	Proportion d'hommes (%)	
17	Proportion de clients du milieu rural (%)	
18	Proportion de clients du milieu péri-urbain (%)	
19	Proportion de clients du milieu urbain (%)	
20	Proportion de crédits individuels (%)	
21	Proportion de crédits solidaires (groupes) (%)	
Montants moyens en cours		
22	Montant moyen du crédit (solde restant dû)	
23	Montant moyen de l'épargne	
24	Produit National Brut (PNB) per capita	
25	Montant moyen du crédit exprimé en pourcentage du PNB per capita	
26	Montant moyen de l'épargne exprimé en pourcentage du PNB per capita	
PORTEE - DURABILITE		
N°	PORTEE - DURABILITE	31/12/2007
Portefeuille de crédits		
27	Portefeuille à risque (PAR > 30 jours)	
28	Nombre total de nouveaux clients depuis la fin de l'année passée	
PORTEE PAR SECTEUR		
N°	PORTEE PAR SECTEUR	31/12/2007
Portefeuille de crédits		
29	Epargne totale	
30	Portefeuille de crédits total	
31	Agriculture (% du portefeuille de crédits total)	
32	Transformation (% du portefeuille de crédits total)	
33	Commerce (% du portefeuille de crédits total)	
34	Services (% du portefeuille de crédits total)	
35	Autre (% du portefeuille de crédits total)	

Le rôle des investisseurs socialement responsables dans la performance sociale des IMF

DAVID DEWEZ²⁸, INCOFIN

L'expérience d'INCOFIN

I. Le contexte

A la base, les institutions de microfinance (IMF) se distinguent des institutions financières traditionnelles par leur mission et vocation sociales. Ces dernières sont souvent au cœur même de la vision de ces institutions. Pourtant, à l'heure actuelle, très peu d'IMF peuvent véritablement témoigner de leurs performances réelles et rendement sociaux.

La mesure de la performance sociale est encore à l'étape initiale de son développement et vient à peine de passer le cap de la recherche pour enfin se consolider sur le terrain ; en effet, de nombreux opérateurs sont en train d'expérimenter des outils de mesure de performance sociale²⁹. Certaines initiatives cherchent par ailleurs à trouver un accord entre opérateurs sur l'utilisation d'indicateurs communs dans la mesure de la performance sociale des IMF³⁰. Le présent article s'insère dans ce contexte et reprend l'expérience particulière d'Incofin, acteur-investisseur dans le domaine particulier de la performance sociale.

Ayant adopté la forme d'une société coopérative en 1992, Incofin³¹ est une société belge gérant 4 fonds d'investissement en microfinance avec une couverture géographique

28 David Dewez est chargé d'investissement chez Incofin (david.dewez@incofin.be). L'auteur tient à remercier les commentaires et contributions de Nicolas Blondeau, Patrick d'Huart et Geert Peetermans de l'équipe d'Incofin.

29 Voir Lapenu et al. (2004)

30 Citons par exemple les efforts de la « Social Performance Task Force » sur le sujet de la performance sociale ou la conférence organisée par la coopération Suisse (DDC et SECO) sur le reporting social des fonds d'investissements tenue en 2007.

31 Pour plus d'informations sur Incofin, consultez le site www.incofin.be

globale. En décembre 2007, le portefeuille géré par Incofin s'élevait à près de 65 millions d'euros investis dans 18 pays et 49 IMF. Ainsi, Incofin se positionne aujourd'hui comme la société d'investissement belge la plus importante en microfinance.

Incofin a pour mission de « soutenir les IMF en proposant des services financiers adaptés aux microentrepreneurs, leur donnant ainsi l'opportunité d'améliorer leurs conditions de vie et de rompre avec le cercle vicieux de la pauvreté ». Les valeurs intrinsèques d'Incofin incluent des aspects de motivation sociale, de transparence, d'efficacité opérationnelle ainsi que de vision à long terme.

Soucieuse d'être cohérente avec sa mission, Incofin s'est engagé dès le début à prendre en compte la performance sociale des IMF comme critère important de l'évaluation de la performance globale de ces institutions. L'expérience d'Incofin dans le thème de la performance sociale des IMF se fait principalement à quatre étapes distinctes :

1. Lors de la sélection des IMF candidates à un investissement d'Incofin.
2. Lorsqu'Incofin fixe les modalités de l'investissement.
3. Lors du suivi de la performance globale des institutions dans lesquelles la société a investi.
4. Lors du reporting de la performance sociale de ses investissements (rapport annuel et autres)

Cet article présente dans un premier temps l'approche et la méthodologie d'Incofin pour ensuite exposer quelques résultats récents. L'article conclut par quelques recommandations générales à l'intention des opérateurs du secteur et en particulier des investisseurs en microfinance.

II. Evaluer la performance sociale des IMF lors de la sélection des institutions candidates

Dès la visite de l'institution candidate, les chargés d'investissement incorporent dans leur analyse sa performance sociale. Cette dernière fait partie intégrante de l'évaluation de la performance globale, qui inclut donc deux scores de performance : l'un pour la performance financière et managériale et l'autre, pour la performance sociale. Ces scores sont ensuite présentés et évalués au comité d'investissement.

L'évaluation de la performance sociale se fait à travers l'utilisation de l'outil mis sur pied par Incofin depuis le début de ses opérations en microfinance en 2002. Cet

Le rôle des investisseurs socialement responsables dans la performance sociale des IMF

instrument de mesure a été développé en interne en s'inspirant à la fois des outils de référence dans le domaine³² que de l'expérience de son équipe.

Il faut préciser que l'instrument a largement évolué dans le temps, passant d'un stade relativement simple, où il ne comportait que quelques indicateurs à l'instrument actuel, plus complexe (et plus précis) intégrant 36 indicateurs regroupés dans 5 dimensions de la performance sociale.

Le premier instrument d'évaluation établi par Incofin prenait en compte 6 indicateurs, définis ci-dessous. Ces indicateurs n'étaient pas regroupés en dimensions et constituaient, ensemble, une simple check-list que devait prendre en compte le chargé d'investissement lors de son analyse.

1. Est-ce que l'IMF dessert des segments difficiles³³?
2. La profondeur de la portée de l'IMF (mesurée par le ratio prêt moyen/ GDP)
3. La portée mesurée par le nombre de clients
4. L'existence d'un système de suivi de la performance sociale de l'institution
5. L'adéquation des produits et innovation constante
6. La qualité du service à la clientèle

Sur la base de ces indicateurs, Incofin accordait un score de performance sociale allant de A (pour les IMF avec une performance élevée) à D (pour les IMF avec une performance insuffisante). Le score était ensuite inclus dans le rapport présenté au comité d'investissement.

Consciente des limites de l'outil, Incofin a révisé en profondeur en 2007 son instrument pour pouvoir inclure, de façon plus structurée, des indicateurs et dimensions plus larges et communément acceptés dans le secteur. L'instrument actuel³⁴ prend en compte les 5 dimensions suivantes:

1. Mission et Vision
2. Etendue et profondeur de la portée (*Scale and outreach*)
3. Qualité du service à la clientèle
4. Ressources humaines
5. Environnement et contribution sociale à la communauté

32 Citons, entre autres, les instruments développés par CERISE ou par ACCION et qui ont servis de sources d'inspiration dans la formulation de l'outil utilisé par Incofin.

33 Vu les particularités de chaque pays, il s'agissait d'une appréciation qualitative du marché couvert par l'IMF dans le pays mais essentiellement géographique (ex : milieu dont l'accès est plutôt coûteux et délaissé par la majorité des IMF).

34 Le questionnaire développé par Incofin se trouve en annexe de ce document.

Chaque dimension est mesurée par une série d'indicateurs – quantitatifs et qualitatifs – que les chargés d'investissement étudient lors de leur analyse de performance. Ces paramètres ont l'avantage d'être à la fois simples à mesurer, d'aborder les aspects principaux de la performance sociale et d'être reconnus par le secteur. Cependant, certaines différences sont spécifiques à cet outil. Pour l'inclure dans ses procédures de société d'investissement, il fallait en effet que l'instrument réponde aux exigences suivantes :

- facile d'utilisation ;
- informations simples à collecter ;
- les dimensions et indicateurs repris dans le modèle d'évaluation doivent prendre en compte un nombre suffisamment important d'indicateurs de performance sociale et
- les indicateurs doivent être aussi peu que possible influencés par des positions normatives ou jugements de valeur³⁵.

Les informations collectées proviennent à la fois d'entrevues avec les employés des institutions lors des visites, de documents (manuels, statistiques) fournis par l'institution et d'indicateurs calculés par l'équipe d'Incofin. La plupart d'entre elles sont vérifiables et vérifiées (cross-check) de manière transversale. A titre d'exemple, l'existence et le contenu des listes d'exclusion peuvent être vérifiés avec l'audit interne et sa connaissance par les agents de crédit peut être ultérieurement analysée.

Sur la base de ces informations, Incofin a élaboré un système de score qui permet de quantifier la performance sociale des IMF évaluées. La première étape pour élaborer ce système de notation a été de pondérer chacune des 5 dimensions reprises dans le modèle, comme détaillé ci-dessous :

Dimensions	Poids	# indicateurs par dimension étudiée
Mission et Vision	10%	5
Etendue et profondeur de la portée	30%	11
Qualité du service	25%	8
Ressources Humaines	25%	7
Environnement et contribution sociale à la communauté	10%	5

35 Incofin est consciente du fait que son instrument inclut également des positions normatives, mais a tenté autant que possible de limiter le nombre d'indicateurs faisant appel à des jugements de valeurs.

Le rôle des investisseurs socialement responsables dans la performance sociale des IMF

Suivant les résultats obtenus, la classification est la suivante :

- Score < 50%, IMF avec performance sociale trop faible: dossier rejeté
- Score entre 51% et 65%, IMF avec une performance sociale faible
- Score entre 66% et 80%, IMF avec une bonne performance sociale
- Score entre 81% et 90%, IMF avec une très bonne performance sociale
- > 90%, IMF avec une excellente performance sociale

L'utilisation de 5 dimensions et la portée de certains indicateurs rendent difficiles l'obtention d'un score élevé (au dessus de 80%). Il ne suffit pas seulement d'avoir une bonne mission, d'avoir une bonne étendue et une bonne profondeur de la portée (de servir des clients de profil économique bas ou considérés « pauvres ») mais également de fournir un bon service à la clientèle et d'avoir des politiques de ressources humaines adéquates, ce que négligent un grand nombre d'IMF. Certains prétextes ou préjugés erronés pourraient en effet prétendre que les IMF manquent toujours de moyens ou que les clients d'IMF n'ont pas besoin d'un service à la clientèle répondant aux mêmes exigences que les clients d'institutions financières traditionnelles. Notons que les IMF ont également un rôle direct à jouer dans leur relation avec l'environnement et la communauté qui les entourent, d'où l'inclusion dans l'outil de mesure d'une dimension reprenant l'environnement et la contribution à la communauté.

III. Quelques résultats sur base de l'expérience d'Incofin

III.1 Les sociétés d'investissement ont un rôle important à jouer

L'incorporation de cet outil a permis d'évaluer la performance sociale des institutions dans lesquelles Incofin investit sans pour autant générer des difficultés opérationnelles majeures. Il est difficile d'estimer avec précision le temps accordé par les chargés d'investissement mais il ressort que la charge de travail et les coûts opérationnels supplémentaires – tant pour Incofin que pour les IMF – sont restés limités. Sur la base de cette expérience, il est donc possible de conclure que les sociétés d'investissement peuvent, elles aussi, contribuer directement à l'évaluation des performances sociales des IMF sans que cela n'entraîne des charges supplémentaires.

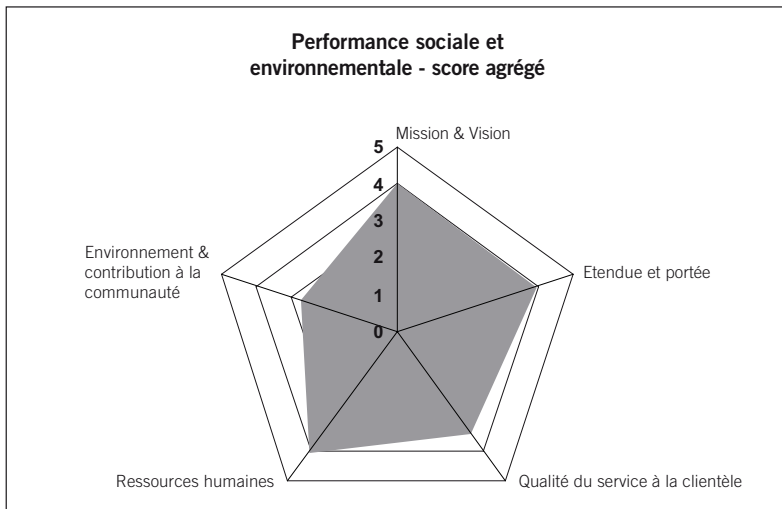
III.2 La performance sociale du portefeuille d'Investissement d'Incofin

Sur les 23 analyses de performance sociale réalisées avec le nouvel outil depuis début 2007, Incofin est en mesure de rapporter les résultats agrégés suivants:

DIMENSIONS	SCORES MOYENS DU PORTFEUILLE INCOFIN	
Mission et Vision	8,2/10	82%
Etendue et profondeur de la portée	24/30	80%
Service à la clientèle	17/25	68%
Ressources Humaines	21/25	84%
Environnement et Contribution à la communauté	5,2/10	52%
SCORE TOTAL MOYEN	74.2%	

Ainsi, la moyenne du score de performance sociale des IMF figurant dans le portefeuille d'Incofin est de 74,2%, ce qui est considéré comme étant un score « bon » mais qui dévoile tout de même certaines lacunes.

Le graphique suivant illustre ces résultats par dimension analysée.



Nous pouvons constater que les IMF présentent dans le portefeuille d'Incofin obtiennent des scores plus élevés dans les dimensions « Etendue et profondeur de la portée », « Mission Sociale » et « Ressources Humaines », et obtiennent un score encore modeste en matière de « service à la clientèle » et un score insuffisant en matière de « protection de l'environnement et contribution à la communauté ». Il est généralement admis que ces deux dernières dimensions ne sont pas encore suffisamment prises en compte par les IMF en général.

Comment expliquer cela ? Pour le service à la clientèle, de nombreuses IMF ont reporté ce thème « à plus tard », estimant que le fait de donner un accès aux services financiers répondait à leur mission première. Aujourd'hui, la concurrence aidant, ce simple critère ne suffit plus. De plus, l'expérience pratique montre que les clients d'IMF sont aussi demandeurs de services de qualité³⁶, tout comme les clients d'institutions financières traditionnelles. Notons par ailleurs qu'Incofin intègre dans la dimension de la qualité du service à la clientèle une composante de transparence de l'information à leurs clients (par exemple au niveau du taux d'intérêt). Mis à part les IMF opérant dans des marchés réglementés en la matière (comme le Pérou, la Colombie et la Bolivie), le nombre d'IMF faisant preuve d'une transparence absolue est encore, malheureusement, très faible.

Lors des derniers rapports annuels et autres présentations de l'institution pour des conférences spécialisées, une importance croissante a été accordée aux résultats sociaux d'Incofin. Cela provient d'une meilleure compréhension des performances sociales réelles réalisées par le biais de ses investissements mais également par le désir de les améliorer. Non traduit dans la version anglaise.

III.3 Intégrer la mesure de la performance sociale dans l'évaluation du risque : l'exemple d'Incofin

Les sociétés d'investissement sont supposées inclure les résultats de leurs analyses des risques et les utiliser lorsqu'elles déterminent les conditions et modalités des investissements. Ainsi, la perception du risque d'un investissement est corrélée positivement avec le coût et les conditions d'investissement. La logique est rationnelle: plus un investissement est jugé risqué, plus le rendement attendu par l'investisseur devra, lui aussi, être élevé.

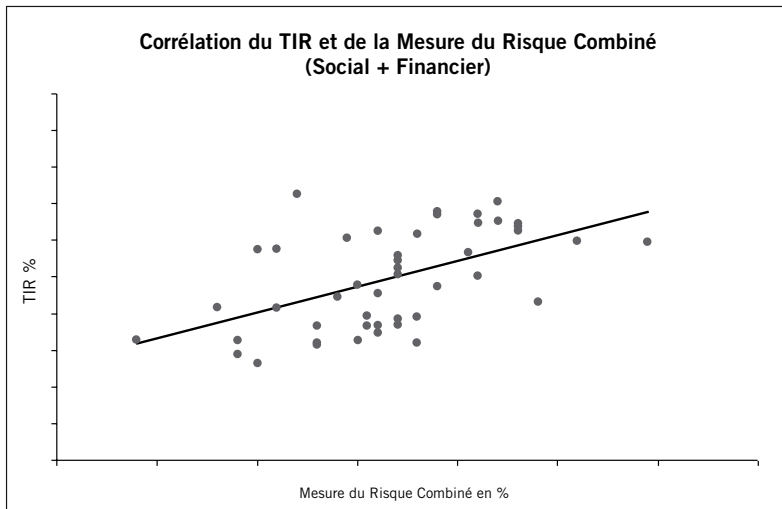
Que faire alors du score de mesure de performance sociale ? Est-il possible de l'inclure également dans l'appréciation globale des différents risques auxquels fait face l'IMF ? Et si oui, est-il envisageable d'inclure ce score de façon à ce qu'il intervienne dans la détermination des conditions de l'investissement?

36 Citons par exemple l'ouvrage de Brand et Gerschick (2000): *Maximizing Efficiency: The Path to Enhanced Outreach and Sustainability*.

L'expérience d'Incofin prouve qu'il devrait aller de soi que le score de la performance sociale fasse partie intégrante de la mesure des risques de l'IMF et donc, des conditions de l'investissement. C'est précisément ce qui distinguera une société d'investissement « socialement responsable » d'une société d'investissement motivée uniquement par les rendements financiers.

Une analyse empirique récente a permis de démontrer qu'Incofin utilise aussi bien le score de performance financière que sociale dans l'évaluation des risques et par là dans la détermination des conditions d'investissements.

Le graphique suivant présente ainsi la corrélation entre le TRI (taux de rendement interne) et le score de performance globale de l'IMF³⁷, combinant sa performance financière et sociale. Nous observons que plus le score combiné est élevé plus le TRI est bas. En d'autres termes, plus l'IMF est performante aussi bien financièrement que socialement, plus bas sera le taux d'intérêt demandé par Incofin. Il ne fait aucun doute que cela constitue, pour les IMF, une incitation importante dans l'adoption de mesures visant à améliorer leurs performances financières et sociales.



Il est important de préciser qu'Incofin investit dans les IMF ayant atteint un niveau minimum de performance aussi bien social que financier. Ce faisant, une IMF qui n'est performante que sur la base de l'un des deux critères ne sera pas sujette à investissement.

37 L'étude de Natasha Wagner sur les investissements d'Incofin montre que le coefficient de corrélation entre le TRI et le score combiné est de 0.64% avec un intervalle de confiance de 95%.

III.4 Observations sur la performance sociale des IMF

Depuis l'adoption de la dernière version de son outil de mesure de performance sociale en 2007 et jusqu'en janvier 2008, Incofin a pu évaluer la performance sociale de 23 institutions, dont 12 ONG et 9 institutions financières non bancaires et 2 banques. Ces observations sont réparties sur 3 continents (14 en Amérique Latine, 5 en Afrique, 4 en Eurasie).

Les résultats présentés à la suite se basent sur les observations faites à partir de cet échantillon de 23 IMF et sur la base – bien entendu – de l'application de la méthodologie d'Incofin. La taille de l'échantillon n'est pas très grande mais permet toutefois de déceler certaines tendances intéressantes:

- Premièrement, le résultat révèle qu'il ne suffit pas de fournir un accès à des services et produits financiers à des populations traditionnellement exclues pour obtenir un bon score de performance sociale.
- La figure légale de l'institution ne semble pas être directement corrélée à sa performance sociale. Par conséquent, il semblerait incorrect d'affirmer que l'un ou l'autre type d'IMF soient plus performant socialement. L'analyse empirique réalisée par Incofin sur la base des 23 observations conduites entre juin 2007 et janvier 2008 montre que parmi les 5 IMF obtenant les scores les plus élevés de performance sociale, 3 sont des IMF commerciales et 2 sont des organisations sans but lucratif. Il ne serait pas pour autant correct d'affirmer que les IMF commerciales ont en général une performance sociale plus élevée.
- La faiblesse des IMF se situant dans le bas du classement des performances sociales s'explique principalement par le peu d'efforts qu'elles accordent aux ressources humaines et au service à la clientèle, facteurs clés dans la réussite des IMF (et composant 50% du résultat total).
- De façon générale, les IMF ont des performances faibles en matière de politiques environnementales et en contribution à la communauté. Malgré certains³⁸efforts récents, un nombre restreint d'entre elles ont des politiques claires en matière environnementale ; et pour ces dernières, nombreuses se limitent exclusivement à l'utilisation de liste d'activités qu'elles ne peuvent financer.
- Les IMF ont presque toutes des scores élevés en matière de Mission et vision sociale. Si besoin était, cela démontre la nature différente de leurs activités par rapport aux institutions financières traditionnelles.

38 Citons par exemple l'initiative du FMO dont Incofin fait partie. Plus d'informations dans le 8e article de cette revue et sur http://www.fmo.nl/en/publications/environmental_social_risk_management_tools_MFI.php

IV. Conclusion

Il est important de préciser que l'évaluation des performances sociales que peuvent réaliser les sociétés d'investissement ne remplace en aucun cas l'évaluation que pourraient faire des institutions spécialisées comme les agences de notations et autres instituts de recherche. La portée de la mesure de performance sociale réalisée par une société comme Incofin est certes plus limitée mais ne perd pour autant pas sa raison d'être.

L'apport d'Incofin sur le sujet ne se limite pas à la mesure de la performance sociale lors de la « due diligence » mais va bien au-delà. Ainsi, certaines institutions ayant fait l'objet d'une évaluation sociale de ce type ont été intéressées par l'approche d'Incofin. De fait, plusieurs IMF en Amérique Latine ont d'ailleurs demandé à pouvoir utiliser le modèle pour pouvoir réaliser des auto-évaluations de leurs performances sociales sur une base annuelle. Cet outil s'insère également dans un objectif visant à aider les institutions à identifier des risques inhérents à la non prise en considération de certains critères et qui se matérialisent, par exemple, par une forte désertion des clients ou par une rotation élevée des employés.

Par ailleurs, les investissements d'Incofin en capital s'accompagnent généralement par une participation active au sein du Conseil d'administration des IMF. Le Conseil d'Administration constitue un organe idéal pour soutenir la performance sociale à côté des objectifs de rentabilité. C'est ainsi qu'Incofin encourage l'adoption d'actions visant à assurer la logique du « double objectif de résultats » (double bottom-line).

Cet article a montré en effet, qu'à l'instar d'Incofin, il est possible pour les sociétés d'investissement d'intégrer la mesure de la performance sociale des IMF lors des évaluations de performances qu'elles réalisent. Pour ce faire, l'important est de développer un outil qui soit à la fois complet et pragmatique sans être coûteux ni pour l'IMF, ni pour le fonds d'investissement.

L'expérience d'Incofin montre qu'il est également possible – voire souhaitable – pour les investisseurs socialement responsables d'utiliser les résultats de l'évaluation de la performance sociale dans la fixation des modalités d'investissement. Par conséquent, les investisseurs pourraient aisément stimuler les IMF à adopter des politiques visant à améliorer leur performance sociale et c'est là un enjeu essentiel pour à la fois promouvoir la professionnalisation des IMF et pour éviter le risque de dérive sociale. Pas le même sens dans la version anglaise.

En conclusion, le cas d'Incofin témoigne du rôle important que les sociétés d'investissement ont à jouer dans la promotion de la mesure de la performance sociale des IMF parallèlement à d'autres opérateurs du secteur. Incofin encourage l'adoption généralisée de la part des investisseurs socialement responsable de ce type de mesure pour les IMF dans lesquelles ils comptent investir. Deux raisons fondamentales plaident en faveur d'un tel engagement : (i) d'une part le souci de cohérence des investisseurs « socialement responsables » entre leurs actes et leur mission et (ii) d'autre part l'opportunité et la responsabilité qu'ils ont de contribuer directement à promouvoir le rattachement au principe du « triple objectif de résultat » ou « triple bottom line » (financier, social et environnemental).

V. Références

CERISE (2005), *Social performance Indicators Initiative – Phase 2 : Audit of the Social Performance of Microfinance Institutions : The Definition of a tool*, Final Report, Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les systèmes d'Epargne-Crédit.

Cécile Lapenu et. al (2004), *Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance... et pourtant encore peu mesurée. Quelques pistes*. Revue Monde en Développement, Tome 32.

Frances Sinha (2006), *Social rating and social performance reporting in microfinance: Towards a common framework*, SEEP Network.

Garry Woller (2006), *Social Performance Glossary*, SEEP Network.

Natasha Wagner (2007), *Risk Analysis: Overall Risk Performance Analysis*, Incofin Internal report.

Rekha Reddy (2007), *Guidelines to Evaluate Social Performance*, ACCION Insight series No.24

Annexe 1. L'instrument de mesure de performance sociale d'Incofin

incofin		INCOFIN – OUTIL D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES											
NOM DE L'INSTITUTION : _____		PAYS : _____											
		TYPE D'INSTITUTION : <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>ONG</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Banque</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Institution financière autre que banque</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Coopérative financière</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	ONG	<input type="checkbox"/>	Banque	<input type="checkbox"/>	Institution financière autre que banque	<input type="checkbox"/>	Coopérative financière		
<input type="checkbox"/>	ONG												
<input type="checkbox"/>	Banque												
<input type="checkbox"/>	Institution financière autre que banque												
<input type="checkbox"/>	Coopérative financière												
VARIABLES DE CONTRÔLE													
NOM DE L'ANALYSTE : _____		DATE DE LA VISITE : Mois <input type="text"/> Année <input type="text"/>											
LIEUX(X) VISITÉ(S) : <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Siège social</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td> Succursale/Agence 1</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td> Succursale/Agence 2</td></tr> </table> lieu(s) : _____ lieu(s) : _____ lieu(s) : _____		<input type="checkbox"/>	Siège social	<input type="checkbox"/>	Succursale/Agence 1	<input type="checkbox"/>	Succursale/Agence 2						
<input type="checkbox"/>	Siège social												
<input type="checkbox"/>	Succursale/Agence 1												
<input type="checkbox"/>	Succursale/Agence 2												
DIMENSION 1 – VISION ET MISSION SOCIALES (10 POINTS)													
1.1. La vision et la mission ont-elles des objectifs sociaux clairs ? Veuillez inclure la déclaration de votre mission : <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui	1.2. La vision et la mission impliquent-elles des parties prenantes diverses ? (clients, personnel, communauté et actionnaires, le cas échéant) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui		
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
		1.3. Des outils existent-ils pour évaluer dans quelle mesure l'objectif social est atteint ? (à la direction ou conseil d'administration évalue-t-elle cet aspect ?) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En partie</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	En partie	<input type="checkbox"/>	Oui				
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	En partie												
<input type="checkbox"/>	Oui												
		1.4. Existe-t-il des preuves que la vision et la mission font l'objet d'une promotion ? (ont-elles clairement mises en évidence sur les murs, dans les brochures, etc. ?) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui						
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
SCORE POUR LA MISSION SOCIALE <input type="text"/> / <input type="text"/>		1.5. Existe-t-il des preuves que le personnel comprend la mission et qu'il s'implique ? Le personnel interviewé connaît-il la mission et en parle-t-il comme d'un élément majeur le motivant à travailler au sein de l'institution ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui						
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
DIMENSION 2 – CROISSANCE ET COUVERTURE (36 POINTS)													
2.1. Croissance : L'IMF a-t-elle vu son portefeuille progresser selon un taux de croissance annuel moyen au cours des 3 dernières années ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $10\% \leq X < 20\%$</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $B > 20\%$</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Si $10\% \leq X < 20\%$	<input type="checkbox"/>	Si $B > 20\%$	2.5. Profondeur de la couverture :							
<input type="checkbox"/>	Si $10\% \leq X < 20\%$												
<input type="checkbox"/>	Si $B > 20\%$												
2.2. Croissance : L'IMF prévoit-elle une croissance continue en termes de portefeuille sur les trois années à venir ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $10\% \leq X < 20\%$</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $B > 20\%$</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Si $10\% \leq X < 20\%$	<input type="checkbox"/>	Si $B > 20\%$	2.5.1. L'IMF évalue-t-elle le niveau de pauvreté (socio-économique) de ses clients ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui		
<input type="checkbox"/>	Si $10\% \leq X < 20\%$												
<input type="checkbox"/>	Si $B > 20\%$												
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
2.3. Evénement de la couverture : L'IMF a-t-elle vu le nombre de ses clients progresser selon un taux de croissance annuel moyen au cours des 3 dernières années ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $10\% \leq X < 20\%$</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $B > 20\%$</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Si $10\% \leq X < 20\%$	<input type="checkbox"/>	Si $B > 20\%$	2.5.2. Le montant minimum des prêts est-il $< 20\%$ du RNB par habitant ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table> RNB par habitant		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui		
<input type="checkbox"/>	Si $10\% \leq X < 20\%$												
<input type="checkbox"/>	Si $B > 20\%$												
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
2.4. Evénement de la couverture : L'IMF prévoit-elle une croissance continue en termes de nombre de clients sur les trois années à venir ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $10\% \leq X < 20\%$</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $B > 20\%$</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Si $10\% \leq X < 20\%$	<input type="checkbox"/>	Si $B > 20\%$	2.5.3. Le montant moyen des prêts par RNB par habitant est-il... <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $> 100\%$</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $60\% \leq X < 100\%$</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si $< 60\%$</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Si $> 100\%$	<input type="checkbox"/>	Si $60\% \leq X < 100\%$	<input type="checkbox"/>	Si $< 60\%$
<input type="checkbox"/>	Si $10\% \leq X < 20\%$												
<input type="checkbox"/>	Si $B > 20\%$												
<input type="checkbox"/>	Si $> 100\%$												
<input type="checkbox"/>	Si $60\% \leq X < 100\%$												
<input type="checkbox"/>	Si $< 60\%$												
SCORE POUR LA CROISSANCE ET LA COUVERTURE <input type="text"/> / <input type="text"/>		2.6. Facilité d'accès pour la population											
		2.6.1. L'IMF applique-t-elle des conditions de garantie flexibles / alternatives ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui						
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
		2.6.2. L'IMF demande-t-elle à ses clients de déposer leurs économies auprès d'elle pour leur accorder un crédit ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui						
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
		2.6.3. L'IMF exige-t-elle de ses clients qu'ils suivent une formation avant de devenir éligibles pour un prêt ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui						
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
		2.6.4. L'IMF applique-t-elle une politique de non-discrimination et donne-t-elle accès au crédit à tout le monde ? (sureté préférence selon le sexe, la religion, la race) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui						
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
DIMENSION 3 – QUALITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE (25 POINTS)													
3.1. Désertion des clients		3.3. Vitesse d'évolution des transactions : En moyenne, combien de temps un client doit-il attendre entre la demande de prêt et le déblocage des fonds ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>> 1 semaine</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>< 1 semaine</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	> 1 semaine	<input type="checkbox"/>	< 1 semaine						
<input type="checkbox"/>	> 1 semaine												
<input type="checkbox"/>	< 1 semaine												
3.1.1. L'IMF mesure-t-elle efficacement la désertion de ses clients ? (L'IMF doit pouvoir présenter les chiffres exacts lors de toute demande) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui								
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
3.1.2. Le taux de désertion au titre de la dernière période est-il $< 20\%$? (selon nos propres calculs) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui	3.4. Transparence des informations et politique de protection des clients							
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
3.2. Offre et adéquation des services et produits		3.4.1. Les informations données aux clients – en termes de tarification – sont-elles transparentes ? (ex. dans les brochures, dans le contrat, etc.) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En partie</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	En partie	<input type="checkbox"/>	Oui				
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	En partie												
<input type="checkbox"/>	Oui												
3.2.1. L'IMF propose-t-elle différents produits de crédit ? (ex. prêts à taux fixes, prêts logement, prêts études-formation, etc.) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui	3.4.2. L'IMF a-t-elle une politique claire en termes de protection des consommateurs contre le surendettement ? (ex. suivi d'information crédit, utilisation de ratios spécifiques, etc.) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En partie</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	En partie	<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	En partie												
<input type="checkbox"/>	Oui												
3.2.2. L'IMF propose-t-elle d'autres services et produits financiers ? (ex. produits d'épargne, micro-assurance, etc.) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui	SCORE POUR LES SERVICES À LA CLIENTÈLE <input type="text"/> / <input type="text"/>							
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
3.2.3. L'IMF évalue-t-elle régulièrement l'adéquation de ses produits ? (ex. sondages de satisfaction client, focus group, etc.) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui								
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
DIMENSION 4 – RESSOURCES HUMAINES (25 POINTS)													
4.1. Existe-t-il des politiques de Ressources Humaines complètes et bien documentées ? (ex. existence d'un service Ressources Humaines, d'un manuel des Ressources Humaines, d'un système d'évaluation des performances, etc.) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En partie</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	En partie	<input type="checkbox"/>	Oui	4.4. Efforts de formation et développement du personnel					
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	En partie												
<input type="checkbox"/>	Oui												
4.2. Le système (régime) de rémunération est-il équitable pour le personnel ? (ex. intéressement pour les personnes aux prêts, pour les employés de back office, etc.) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En partie</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	En partie	<input type="checkbox"/>	Oui	4.4.1. L'IMF fait-elle des efforts pour former le personnel nouvellement embauché ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	En partie												
<input type="checkbox"/>	Oui												
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
4.3. L'IMF a-t-elle une politique claire de non-discrimination à l'embauche ? (ex. politiques contre la discrimination selon le sexe, la religion, etc.) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En partie</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	En partie	<input type="checkbox"/>	Oui	4.4.2. L'IMF fait-elle des efforts pour assurer la formation continue du personnel déjà présent ? (ex. sessions de remise à niveau) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	En partie												
<input type="checkbox"/>	Oui												
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
		4.4.3. L'IMF met-elle en avant les promotions internes ? (ex. dans le cadre d'un plan de carrière) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui						
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
		4.5. L'IMF mesure-t-elle la rotation de son personnel et l'ambiance au travail ? (Si la réponse est positive, l'IMF doit disposer de données inférieures à un an) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui						
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
SCORE POUR LES RESSOURCES HUMAINES <input type="text"/> / <input type="text"/>													
DIMENSION 5 – ENVIRONNEMENT ET CONTRIBUTION À LA VIE DE LA COMMUNAUTÉ (10 POINTS)													
5.1. L'IMF applique-t-elle une liste d'exclusion pour les activités qu'elle ne peut pas financer pour des raisons écologiques ? <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui	5.5. L'IMF fournit-elle un autre type de soutien à la communauté ? (ex. investissements et sponsoring, soutien/lobbying pour le développement, promotion des valeurs, prévention dans le domaine écologique, etc.) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En partie</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table> Veuillez décrire le type de soutien : _____		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	En partie	<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	En partie												
<input type="checkbox"/>	Oui												
5.2. L'IMF applique-t-elle une liste d'exclusion pour les activités qu'elle ne peut pas financer pour des raisons sociales ? (ex. travail des enfants) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui								
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
5.3. Les questions sociales et environnementales sont-elles incluses dans l'évaluation crédit ? (hors les listes d'exclusion) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Oui								
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	Oui												
5.4. L'IMF soutient-elle ou assure-t-elle la mise en relation avec des services non financiers pour la clientèle et/ou la communauté ? (ex. services de développement du fonds de commerce, formations, régimes de couverture santé, etc.) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Non</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En partie</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Oui</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	En partie	<input type="checkbox"/>	Oui	SCORE POUR L'ENVIRONNEMENT ET LA CONTRIBUTION À LA VIE DE LA COMMUNAUTÉ <input type="text"/> / <input type="text"/>					
<input type="checkbox"/>	Non												
<input type="checkbox"/>	En partie												
<input type="checkbox"/>	Oui												

Améliorer la gestion des performances sociales

GING LEDESMA, OIKOCRÉDIT

Nouvelles expériences d'Oikocrédit

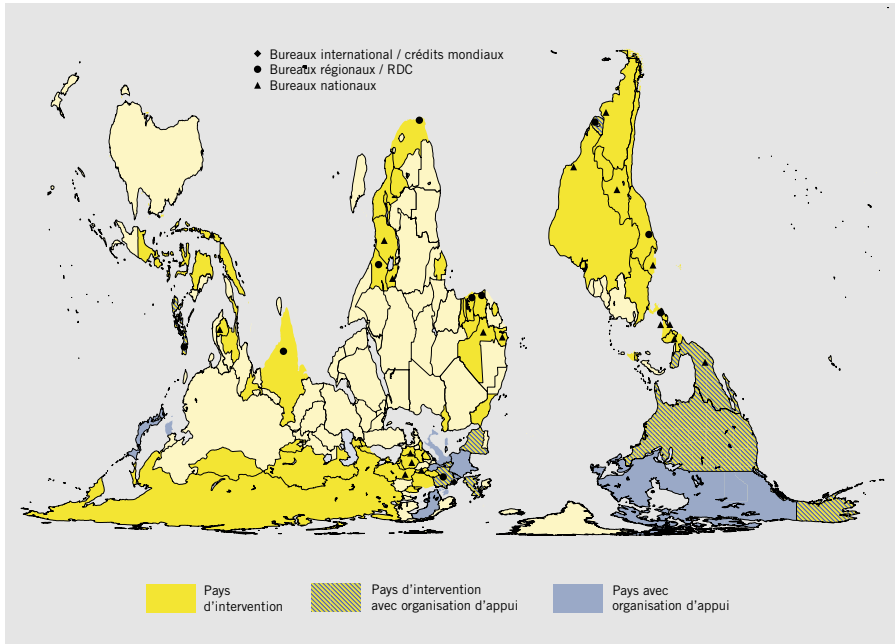
1. Oikocrédit en bref

Oikocrédit est une Institution Internationale de Finance pour le Développement fondée en 1975 à l'initiative du Conseil Mondial des Eglises. La mission d'Oikocrédit est de promouvoir une justice mondiale en encourageant les individus, les églises et d'autres organisations, à partager leurs ressources au travers d'investissements responsables et à renforcer les capacités des personnes grâce au crédit.

Oikocrédit est enregistrée en Hollande sous un statut de Société Coopérative et opère avec des investissements en capital provenant d'églises, de personnes privées et d'institutions du monde entier. Fin décembre 2007, les capitaux investis par les membres dépassaient 318 millions d'euros.

Le cœur de métier d'Oikocrédit est la finance pour le développement, tournée vers les petites et moyennes entreprises, les entreprises de commerce équitable, la microfinance et les entreprises communautaires dans plus de 60 pays. Un réseau de 11 bureaux régionaux et 29 bureaux nationaux est impliqué dans l'identification, l'évaluation, le suivi et l'administration de projets.

La présence mondiale d'Oikocrédit*

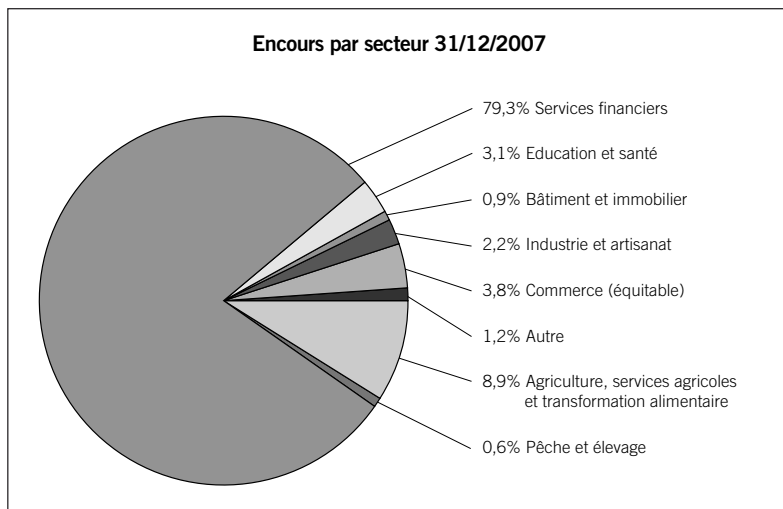


* Cette représentation peu conventionnelle et renversée de la planète illustre la manière dont Oikocrédit aborde le monde. Pour une liste des pays dans lesquels Oikocrédit opère, voir l'annexe A.

Les options de financement incluent des prêts à moyen et long termes (en Euro, Dollar US ou monnaie locale), des lignes de crédit, des garanties et des investissements en fonds propres.

Au 31 décembre 2007 le total du portefeuille pour le développement équivalait à 273 millions d'euros. La majeure partie (40%) était placée en Amérique Latine. L'Asie et l'Europe Centrale et Orientale représentaient 41% de ce portefeuille et l'Afrique 18%. Le financement des organisations du commerce équitable en Europe et en Amérique du Nord équivalait à 1,4% de l'encours total.

79% de ce portefeuille, soit 216 millions d'euros, étaient dans les mains de 396 organisations partenaires fournissant des services financiers. Ces partenaires - coopératives, institutions financières non bancaires, ONG, banques - proposent de l'épargne, du crédit, de l'assurance et d'autres produits et services financiers et non financiers à des micro entrepreneurs, des entreprises communautaires, de petites et moyennes entreprises, au travers de méthodologies individuelles ou collectives.



2. Initiatives de Gestion des performances sociales d'Oikocrédit

Le renforcement des capacités des pauvres, la réduction de la pauvreté au travers de la création d'emploi et de la génération de revenus, ainsi que la création d'une société plus juste sont au cœur de la mission d'Oikocrédit. Ces objectifs sociaux sont intégrés dans les critères des projets financés. Oikocrédit appuie des entreprises qui :

- améliorent la situation des personnes pauvres et défavorisées
- contribuent au progrès social et économique pour l'ensemble de la communauté là où elles opèrent
- impliquent directement les femmes, en particulier dans la prise de décision et dans la conception et la mise en œuvre des opérations
- respectent l'environnement et la protection de la faune et de la flore
- promeuvent plus généralement le bien être, la participation politique et le renforcement de l'économie
- disposent de systèmes de gestion et de maîtrise technique appropriés, et sont opérationnellement et financièrement viables.

Auparavant, Oikocrédit rendait surtout des comptes sur ses performances sociales au travers d'histoires de clients et d'études de cas. Bien que celles-ci fournissent un bon aperçu de la manière dont les individus ou les organisations tirent parti des financements d'Oikocrédit, elles ont rapidement été perçues comme insuffisantes. Qu'est-ce qui a changé ?

Avant tout, il existait au sein d'Oikocrédit la volonté d'une plus grande transparence, dans la publication d'information, sur les modalités et le degré de réalisation de la mission sociale. Les parties prenantes sollicitaient une information régulière et fiable pour savoir si oui ou non les objectifs sociaux étaient remplis, et si oui, dans quelle mesure.

De plus, étant donné qu'Oikocrédit cherche à atteindre ses objectifs sociaux en soutenant des organisations intermédiaires, la sélection de ces organisations s'avère cruciale. Partagent-elles les valeurs d'Oikocrédit ? En soutenant leur travail, est-ce qu'Oikocrédit touche les pauvres et les aide à améliorer leurs conditions de vie ?

Enfin, les 5 dernières années ont été pour Oikocrédit une période de formidable croissance en termes de rentabilité et de pérennité. Cette progression s'est accompagnée d'une plus forte prise de conscience de l'importance des performances sociales. Oikocrédit a souhaité développer de nouveaux moyens de collecter, générer et diffuser, de manière systématique et standardisée, des informations sur ses performances sociales, à l'attention des investisseurs et du public en général.

3. Des initiatives variées de gestion des performances sociales

En 2000, Oikocrédit a initié plusieurs processus pour développer la mesure et le reporting sur les performances sociales. L'effort initial d'Oikocrédit a impliqué :

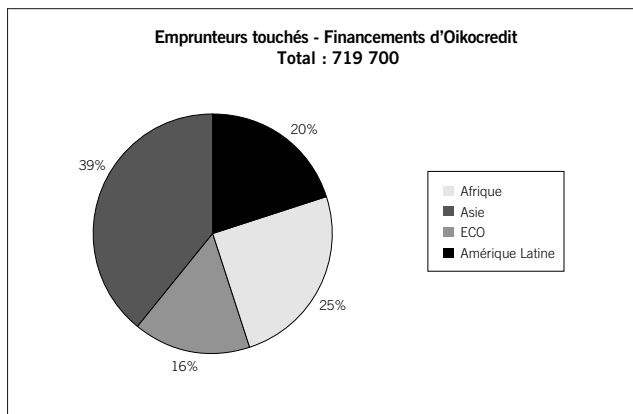
- La formation de son personnel à la mesure d'impact
- La participation à la Plateforme Hollandaise de la Microfinance en tant que membre fondateur. Celle-ci constitue un forum utile où Oikocrédit est informé des avancées du secteur en termes de gestion des performances sociales.
- La définition d'indicateurs de suivi et la mise au point d'une base de données.
- Une enquête auprès d'IMF sélectionnées de manière aléatoire pour évaluer leur degré de sensibilisation et leurs pratiques de gestion des performances sociales.
- L'appui et la collaboration avec des IMF partenaires sur une série d'études d'impact.

Quel a été le résultat de ces efforts ?

4. Données sur la portée

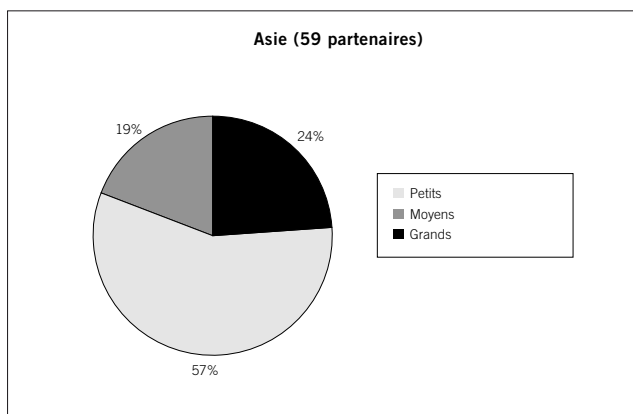
Aujourd'hui, le profil des IMF partenaires et de leurs activités est disponible dans la base de données. Ainsi, Oikocrédit est à même de répondre plus objectivement et précisément aux questions qui lui sont posées en termes de portée, de ciblage, de participation des femmes.

L'information disponible au 30 juin 2007 montre que 273 partenaires touchent plus de 11 millions de clients parmi lesquels 719 000 bénéficient directement des fonds d'Oikocrédit.

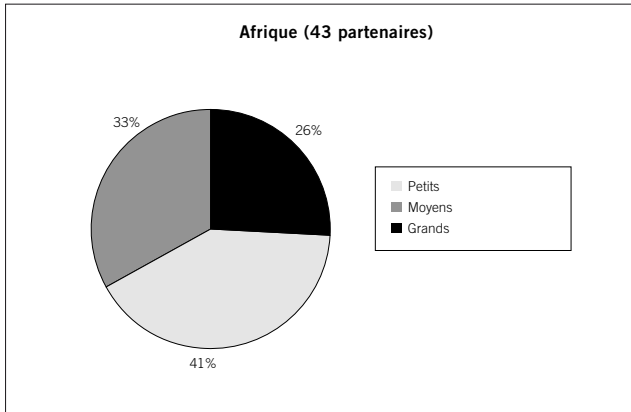


Oikocrédit a aussi pu utiliser l'information disponible pour répondre aux préoccupations de certains qui craignaient que ne soient financées que de grandes IMF, matures, rentables et déjà bien établies. Oikocrédit a des partenaires très diversifiés, en particulier en Asie et en Afrique, qui sont aussi bien de grandes IMF, que des moyennes et des petites³⁹.

Profil des partenaires par taille (volume d'activité)



39 Définition d'échelles par le bulletin du Mix Market (par taille de portefeuille):
Grande: Amérique Latine =>\$15 millions; Autres régions=>\$8 millions;
Moyenne: Amérique Latine>\$4 millions<\$15 million; Autres régions>\$2 millions<\$8 millions
Petite: Amérique Latine<\$4 million; Autres régions<\$2 million

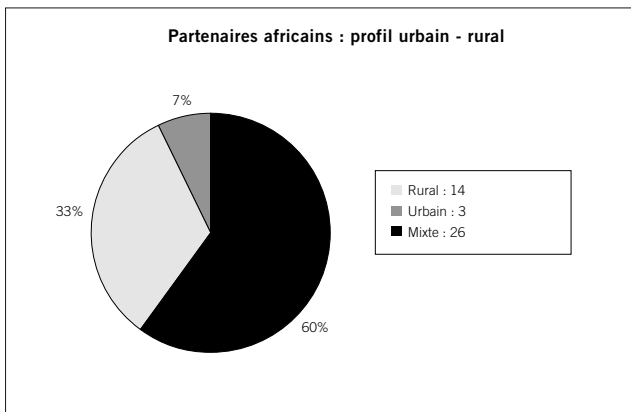


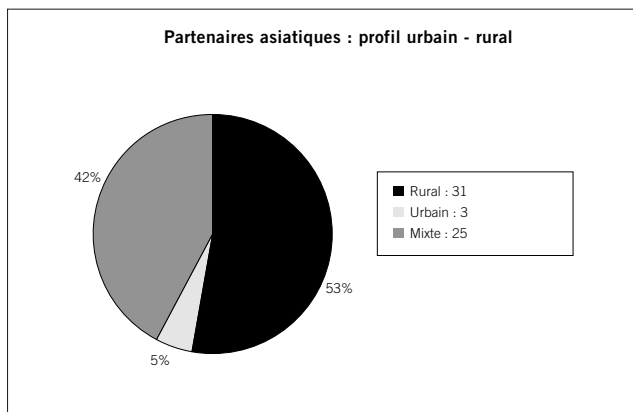
Avec des informations sur l'ancienneté des activités de microfinance des partenaires, la base de données permet à Oikocrédit de suivre l'accomplissement de son objectif de soutenir un nombre croissant d'IMF nouvelles ou jeunes, qui ont un accès relativement plus restreint aux sources commerciales de financement et pour lesquelles Oikocrédit reste un appui important.

5. Profil urbain ou rural

En plus des informations de base sur la taille et l'ancienneté des activités, Oikocrédit a obtenu une vision plus fine sur les zones d'intervention privilégiées par ses partenaires.

La majorité des partenaires desservent à la fois des zones urbaines et rurales, mais en Asie, 53% d'entre eux ont une approche surtout rurale et en Afrique, le tiers des partenaires travaillent essentiellement avec des communautés rurales.

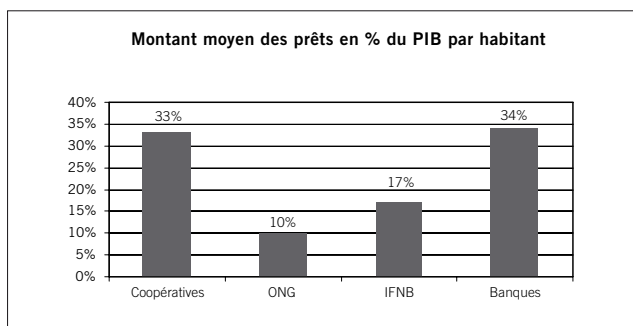




Cet aperçu est important pour Oikocrédit car, bien que les phénomènes de migration modifient les équilibres démographiques entre urbain et rural, la majorité des personnes pauvres et exclues des services financiers vivent toujours dans les campagnes.

En utilisant comme proxies le pourcentage de femmes et le montant moyen des crédits rapporté au PIB par habitant, Oikocrédit dispose d'une indication sur le degré de pauvreté et d'exclusion des personnes touchées par ses IMF partenaires.

Les ONG sont les principaux partenaires d'Oikocrédit en termes de part du portefeuille. Leur montant moyen d'encours de crédit est inférieur à 10% du PIB par habitant des pays dans lesquelles elles opèrent, ce qui indique qu'elles touchent ce que l'on définit comme le 'segment inférieur du marché' - la partie la plus pauvre de la population.



Des informations sont désormais disponibles pour compléter l'aperçu fourni par les histoires de clients et les études de cas. Oikocrédit dispose d'une meilleure vision du portefeuille de ses IMF et est en mesure de confirmer que ses critères de projet et leurs processus d'application ont conduit à sélectionner des partenaires diversifiés en termes d'ancienneté, de taille d'activité et d'approche géographique. Cela permet également de vérifier que ces partenaires partagent les objectifs sociaux d'Oikocrédit, qui consistent à toucher des personnes pauvres et à améliorer leurs conditions de vie. Néanmoins, Oikocrédit a conscience que beaucoup reste à faire.

6. Le défi de la gestion des performances sociales

De manière générale, on constate ces dernières années un intérêt croissant pour la gestion des performances sociales au niveau du secteur de la microfinance. Cependant, une certaine ambiguïté persiste sur les efforts et le temps requis pour avoir des informations et constater des tendances significatives. Si l'on reconnaît l'importance de la gestion des performances sociales, elle est aussi perçue comme un « centre de coût » n'ayant pas d'impact direct sur le portefeuille ou la pérennité et qui reste, d'une certaine manière, périphérique au cœur de métier. Les ressources allouées à la gestion des performances sociales demeurent limitées, que ce soit en termes de personnel, de systèmes, d'outils ou de capacité d'analyse.

Cela prend du temps de parvenir à un consensus sur ce qu'il faut mesurer et suivre, la définition d'indicateurs et le développement de systèmes de saisie systématique et d'analyse de données. Différents pays suivent des cycles distincts pour la publication d'informations et forger un accord sur un cadre de reporting opportun implique un dialogue prolongé à tous les niveaux. Une attention constante est nécessaire pour la vérification de l'exactitude des données transmises et pour la révision et l'amélioration des systèmes à mesure que l'information est recueillie.

Une certaine frustration naît de l'ampleur des efforts et du temps nécessaires pour que des données pertinentes et tangibles soient produites et analysées, afin d'identifier des tendances et formuler des conclusions.

Oikocrédit a dû se confronter à tous ces enjeux, et à plus forte raison car son activité couvre 60 pays, et se réalise en grande partie de manière décentralisée. Il a été crucial de préserver la simplicité dans cette approche, d'utiliser des informations déjà disponibles - à la fois au niveau des IMF et au niveau du secteur, de partir de systèmes préexistants et de développer à tous les niveaux un engagement et un soutien pour la gestion des performances sociales.

Oikocrédit va continuer à relever ces défis à mesure qu'il s'engage à poursuivre l'amélioration de sa gestion des performances sociales. Des modifications dans

la base de données existante sont en cours et Oikocrédit promeut aussi la gestion des performances sociales parmi ses partenaires. L'Indice de Progression Hors de la Pauvreté (PPI) développé par la Fondation Grameen est actuellement en cours d'expérimentation par des partenaires d'Oikocrédit aux Philippines et au Pérou, avec la possibilité d'étendre cette initiative aux partenaires d'Amérique Centrale. Au Pérou, le bureau régional d'Oikocrédit collabore avec Microfinanza pour la réalisation d'un rating social auprès d'une IMF partenaire. En Argentine, deux partenaires d'Oikocrédit ont testé l'outil d'audit social de CERISE (SPI-Social Performance Indicators) et aux Philippines, des partenaires ont été formés aux outils et méthodologies qui leurs permettront de mesurer leur retour social sur investissement. Des études d'impact plus approfondies seront aussi menées auprès de partenaires sélectionnés.

Beaucoup reste à faire et Oikocrédit est entièrement engagé dans le processus, maintenant en cours, d'inscrire profondément la gestion des performances sociales dans l'organisation. Ces initiatives répondent à l'intérêt marqué que les IMF partenaires d'Oikocrédit ont manifesté à l'égard de ce thème, ainsi qu'à leurs besoins d'assistance pour renforcer leur capacité à utiliser la gamme d'outils et de systèmes qui permettent une gestion efficace des performances sociales. Au cours des prochaines années, Oikocrédit continuera de se concentrer sur :

- La promotion de la prise en compte des performances sociales en collaboration avec plusieurs réseaux
- Le soutien au développement de systèmes et d'outils pour la mesure des performances sociales en se basant sur ce dont les IMF disposent déjà et en encourageant l'intégration de ces outils et systèmes dans leurs activités
- La participation au dialogue au niveau du secteur pour élaborer des standards et des références communes pour les performances sociales
- Le développement du marché de l'audit et de la notation des performances sociales par des incitations directes ou en faisant le lien avec de l'assistance technique, en particulier pour les premiers essais

Les résultats ne peuvent que se traduire par de meilleurs services pour les clients, plus de transparence et de responsabilité à l'égard des parties prenantes et une allocation des ressources plus optimale pour atteindre les objectifs sociaux de la microfinance et d'Oikocrédit.

Annexe A : Pays où Oikocrédit opère

Afrique du Sud	Guatemala	Pérou
Albanie	Haïti	Philippines
Allemagne	Honduras	Pologne
Argentine	Inde	République Chèque
Arménie	Indonésie	République Dominicaine
Australie	Kazakhstan	Roumanie
Azerbaïdjan	Kenya	Royaume-Uni
Bénin	Kosovo	Russie
Bolivie	Kyrgyzstan	Salvador
Bosnie-Herzégovine	Lithuanie	Samoa
Brésil	Luxembourg	Sénégal
Bulgarie	Mali	Serbie
Burkina-Faso	Maurice	Slovaquie
Cambodge	Mexique	Suisse
Chili	Moldavie	Tajikistan
Colombie	Mongolie	Tanzanie
Costa Rica	Monténégro	Thaïlande
Cote d'Ivoire	Mozambique	Togo
Equateur	Nicaragua	Tunisie
Espagne	Ouganda	Ukraine
Gabon	Panama	USA
Géorgie	Paraguay	Zimbabwe
Ghana	Pays Bas	

Transparence et développement durable en finance

GEERT JAN SCHUITE, TRIODOS-FACET
GERA VAN WIJK, TRIODOS BANK

« Triple Bottom Line » : comment la banque Triodos a introduit l'objectif de développement durable en microfinance

Les institutions de microfinance (IMF) dans les pays en développement sont d'importants agents de changement social. Elles fournissent des services financiers essentiels à des groupes à faible revenu. Ces institutions suivent souvent le principe du double objectif de résultat, combinant objectifs sociaux et objectifs de rentabilité. Aujourd'hui la banque Triodos et un groupe de 10 institutions de microfinance s'attaquent à un nouveau défi : imposer le triple objectif de résultat dans la gestion et la présentation des performances ; elles financent des solutions commerciales « vertes » et les clients des IMF sont encouragés à prendre en compte l'impact sur l'environnement. Ce faisant, les IMF élargissent leur rôle d'agents de changement.

Participants au projet

Les IMF suivantes participent au projet *Transparency and Sustainability in Finance* :

- ACLEDA Bank au Cambodge (www.acledabank.com.kh)
- BASIX en Inde (www.basixindia.com)
- Bellwether Microfinance Fund en Inde (www.bellwetherfund.com)
- Centenary Bank en Ouganda (www.centenarybank.co.ug)
- FFP FIE en Bolivie (www.ffpfie.com.bo)
- FINDESA au Nicaragua (www.findesa.com.ni)
- K-Rep Bank au Kenya (www.k-repbank.com)
- Mibanco au Pérou (www.mibanco.com.pe)
- XacBank en Mongolie (www.xacbank.mn)
- Reliance Financial Services en Gambie (www.reliancegambia.com)

Le rapport de développement durable : un outil de gestion et un cadre de présentation

En 2004, le projet en faveur d'une finance transparente et durable (*Transparency and Sustainability in Finance*)⁴⁰ a été lancé par la Banque Triodos et la *Global Reporting Initiative* (GRI)⁴¹. Les participants à ce projet sont les institutions de microfinance dans lesquelles investissent les trois fonds de microfinance - Triodos-Doen, Hivos-Triodos Fonds et Triodos Fair Share Fund - gérés par Triodos Investment Management. Ces fonds financent plus de 80 institutions de microfinance dans les pays en développement, en Asie centrale et en Europe de l'Est ; leur portefeuille total s'élevait à 120 millions d'euros en décembre 2007. Triodos Investment Management est une filiale en propriété exclusive de la Banque Triodos, la principale banque dite « durable » en Europe. La Banque Triodos élabore son propre rapport annuel en accord avec les directives de la GRI depuis 2001, et a été la première banque au monde à publier un rapport annuel intégré conformément à ces directives.

Marilou van Golstein Brouwers, directrice générale de Triodos Investment Management : « Nous considérons le cadre GRI comme le modèle de présentation des performances sociales et environnementales le plus connu et reconnu à l'échelle internationale. Avec le projet *Transparency and Sustainability in Finance*, nous voulons aider les IMF dans lesquelles nous investissons à mettre en œuvre les lignes directrices de la GRI. Elles peuvent utiliser ces principes directeurs pour la présentation des performances économiques, sociales et environnementales de leurs activités, produits et services, mais aussi pour les processus décisionnels et la gestion des performances sociales durables. Ce cadre relève de ce qu'on appelle le « triple objectif de résultat » (« triple bottom line »). Il est à la fois un outil de gestion interne et un cadre de présentation externe. »

Phase 1 / 2004-2005 : A la recherche d'une norme

Etre transparent sur les trois domaines de performance – financière, sociale et environnementale – est en train de devenir une exigence pour les entreprises du monde entier. La capacité d'une entreprise à attirer des capitaux, construire une marque et acquérir une solide réputation dépend de plus en plus de la façon dont elle communique, non seulement sur ses objectifs financiers, mais également sur ses objectifs sociaux et environnementaux.

40 Le financement du projet *Transparency and Sustainability in Finance* est assuré par la Fondation Hivos, la Fondation Triodos et la Fondation Triodos-Doen. Depuis 2007, un appui a également été fourni par SMARTRAC, un programme de renforcement des capacités des IMF en Afrique qui cherche à améliorer leurs compétences et savoir-faire dans le domaine de la gestion des risques et des performances sociales durables. Le programme SMARTRAC est financé par l'Union européenne, la Fondation Doen et la Fondation Triodos.

41 La Global Reporting Initiative (GRI) est un processus multiacteurs et une organisation indépendante dont la mission consiste à développer et à diffuser au niveau international des directives applicables à la présentation des performances en matière de responsabilité sociale. Lancée en 1997, la GRI est devenue une organisation indépendante en 2002, et est un centre de collaboration officiel du programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE).

Dans sa première phase, le projet *Transparency and Sustainability in Finance* cherche à ancrer la triple mission des IMF et à initier un processus conduisant les IMF à organiser la gestion du développement durable et à l'utiliser pour la planification, le suivi et la prise de décision.

Il existe déjà des indicateurs et outils d'évaluation des performances sociales à la disposition des IMF⁴². Ces indicateurs sont les éléments concrets d'un rapport de développement durable, car ils mesurent la performance des entreprises dans des domaines spécifiques. Dans le cadre du projet, des « coachs »⁴³, des cadres dirigeants d'IMF et des chargés d'investissement senior de la Banque Triodos ont sélectionné une liste d'indicateurs existants et en ont discuté avec les différents participants.

De fréquentes consultations individuelles ont eu lieu entre la Banque Triodos, la GRI et les IMF. Les IMF participantes ont également régulièrement échangé des informations entre elles et avec l'équipe du projet sur les résultats et les progrès du projet. Ces contacts ont mis en évidence que les participants étaient tous très différents de par leur approche et leur contexte culturel, mais qu'ils se trouvaient face aux mêmes défis et partageaient les mêmes solutions s'agissant du reporting sur le développement durable.

Principale conclusion

La principale conclusion des réunions et des discussions de la première phase est que le cadre GRI est un outil très utile pour améliorer la définition d'objectifs, l'évaluation, la gestion stratégique et la prise de décision dans les institutions de microfinance. Les participants ont décidé qu'il n'était pas nécessaire de produire de nouvelles directives relatives aux rapports de développement durable pour le secteur de la microfinance. Les directives existantes de la GRI sont suffisantes pour permettre à une IMF de communiquer sur ses performances et sur les aspects sociaux, environnementaux, économiques et financiers de ses activités. Toutefois, il est nécessaire de développer un ensemble d'indicateurs spécifiques pour les IMF, particulièrement dans le domaine de la performance sociale.

Toutes les IMF ayant participé à la phase I se sont engagées à inclure des informations non financières dans leurs rapports annuels 2005. Elles ont en outre décidé de mettre en place des consultations internes dans le cadre des procédures de reporting et d'assurer la participation active des employés et de la direction dans le processus.

42 Exemples d'initiatives : Outil d'évaluation de la pauvreté du CGAP, Projet d'évaluation de la pauvreté d'Accion International, projet AIMS (Assessing the Impact of Microfinance Services), Notes Social Performance Progress de SEEP Network, Initiative Imp-Act, Initiative SPI (Social Performance Indicators) conduite par CERISE, et différentes autres initiatives liées à la mesure de l'impact et de la portée.

43 Ces « coachs » nationaux ou internationaux dotés d'une expertise spécifique sur le triple objectif de résultat dans la banque venaient de la société de conseil Triodos Facet.

Phase II / 2006-2007

Les participants ont fortement plébiscité le lancement d'une deuxième phase du projet *Transparency and Sustainability in Finance*. Ils ont exprimé leur souhait de recevoir des orientations générales et un appui technique lors de l'élaboration de leurs rapports annuels, en particulier sur l'implication des intervenants et la mise en œuvre des initiatives et projets environnementaux. En outre, les participants ont souhaité continuer à échanger des informations et collaborer à l'élaboration d'un ensemble d'indicateurs et de méthodologies spécifiques pour compléter les directives de la GRI.

Les participants souhaitent que l'accent soit porté sur.

Les **aspects organisationnels** tels que :

- la politique et les principes relatifs à la responsabilité sociale des entreprises (RSE)
- les systèmes de suivi des performances de développement durable (systèmes de gestion)
- le dialogue entre acteurs

Les **indicateurs socio-économiques** tels que :

- la mesure de la portée (au sein des groupes à faible revenu)
- la mesure de la satisfaction et de la fidélisation des clients
- la mesure de l'impact des services sur la qualité de vie des clients (au niveau des ménages)
- la mesure de l'impact des services au niveau communautaire
- la mesure de l'impact des services au niveau de l'entreprise (création d'emplois ou de valeur ajoutée par exemple)

Les **indicateurs environnementaux** tels que :

- la consommation d'énergie
- la consommation d'eau
- les émissions de CO2 produites par le transport
- l'impact des activités des clients sur l'environnement

Les **indicateurs sociaux**, tels que :

- la représentation des employés dans le processus décisionnel
- l'actionnariat salarié
- les politiques et programmes sur le VIH / sida
- les politiques de droits de l'homme
- les politiques anti-corruption

En 2007, tous les participants au projet mentionnés dans l'encadré (à l'exception de Reliance Financial Services) ont établi leurs rapports annuels conformément aux directives de la GRI. Marilou van Golstein Brouwers : « C'est un grand succès ; et nous voyons clairement que le processus d'élaboration de rapports de développement durable a sensibilisé nos IMF partenaires sur les questions de performances sociale et environnementale. Toutes ont indiqué qu'elles reconnaissent l'importance des enjeux et souhaitent s'y consacrer »⁴⁴.

Etudes de cas

Les quatre études de cas qui suivent montrent comment les IMF ont relevé le défi de la mise en œuvre du « triple reporting » – financier, social et environnemental.

XacBank en Mongolie

En Mongolie, XacBank cible les groupes de population à faible revenu, avec une large gamme de produits. La banque joue un rôle actif dans les zones rurales éloignées en offrant des prêts à des groupes de nomades et de pasteurs. Elle appuie également les initiatives locales de mise en place de coopératives d'épargne et de crédit dans les « sours », communautés enclavées du pays. En plus de la dimension sociale de ses activités, la banque a également développé des produits ayant un impact environnemental. La banque offre, par exemple, un produit financier qui permet aux clients des bidonvilles et des zones rurales éloignées d'acheter des poêles peu consommateurs en fuel. Ces poêles de chauffage et de cuisson permettent de diminuer la quantité de fuel nécessaire, et ainsi les émissions de CO₂. XacBank met actuellement au point des méthodes pour mesurer et présenter l'impact de ses activités en matière de réduction des émissions de CO₂. La banque a formé une équipe dédiée au développement durable qui se réunit régulièrement et sert de plate-forme pour la gestion des performances de développement durable. XacBank a présenté son premier rapport de développement durable intégré, en conformité avec les directives de la GRI, en 2007.

Banque ACLEDA au Cambodge

En mai 2006, la Banque ACLEDA a présenté son premier rapport de développement durable. Dans ce document, la banque fournissait des informations détaillées sur sa consommation d'énergie et ses émissions de CO₂ ; elle présentait aussi les résultats d'une enquête menée auprès de 1200 clients pour chercher à savoir si les services de la Banque ACLEDA avaient un réel impact sur leurs conditions de vie. La banque a annoncé un plan spécifique destiné aux clients affirmant que leur situation ne

44 Pour plus d'informations sur les évolutions récentes de la GRI et de l'initiative *Triple Bottom Line Microfinance Banking*, voir <http://tblmicrofinance.blogspot.com>.

s'améliorait pas malgré les services d'ACLEDA. En 2007, le deuxième rapport de développement durable de la banque montre que les clients sont plus nombreux à constater une augmentation de leurs revenus grâce aux services de la banque.

Findesa au Nicaragua

FINDESA, au Nicaragua, a été la première IMF du monde à publier son rapport annuel (2004) selon les directives de la GRI. Dans son rapport annuel 2006, la direction de FINDESA affirme : « ... tous nos efforts financiers seraient sans importance si nous n'étions pas en mesure de les conjuguer aux performances sociales et environnementales qui viennent s'ajouter à nos objectifs ».

Les rapports annuels de Findesa et d'ACLEDA ont été nominés pour le prix *Readers Choice Awards 2008* de la GRI⁴⁵.

Reliance Financial Services en Gambie

Comparée aux IMF mentionnées ci-dessus, Reliance Financial Services (Reliance) est une institution jeune et (encore) petite, qui a débuté ses activités en décembre 2006. Dans son premier rapport annuel (publié en mars 2008) cependant, Reliance inclut une référence au triple objectif de résultat et suit les recommandations de la GRI en matière de reporting (voir l'annexe de cet article).

Se donnant pour mission la prestation de services financiers au segment inférieur du marché, Reliance est une institution à but lucratif, mais ses objectifs vont au-delà du bénéfice financier. Elle vise à « changer les conditions de vie » des communautés qu'elle sert. La direction est déterminée à gérer l'activité de l'institution et à vérifier qu'elle remplit sa mission, aussi bien en termes financiers que non financiers. La direction de Reliance : « ... si la priorité actuelle est donnée au processus de crédit et à la gestion des risques, nous reconnaissons l'importance de mettre en place un système de gestion et de reporting qui prenne en compte dès maintenant la dimension de développement durable. C'est ainsi que nous pourrions collecter des données pertinentes dès le début de notre activité et les utiliser pour développer une approche concrète visant à améliorer notre action en faveur du développement durable, pour le bénéfice de la communauté, de l'environnement et de notre institution. »

45 Voir www.globalreporting.org.

L'avenir

Le cadre GRI s'est avéré un bon modèle et il est aujourd'hui utilisé par plus de dix IMF leader. La présentation qu'il préconise ne permet pas toujours la comparaison. L'objectif serait de parvenir à un ensemble d'indicateurs de base qui pourrait être utilisé par tous et serait coordonné avec d'autres initiatives comme celle de la SPTF.

Naturellement, la GRI et la banque Triodos souhaitent élargir le groupe des IMF participantes. Parmi les activités futures figurent la mise en place d'un groupe d'experts et la facilitation (via Internet) des échanges de savoirs sur la gestion du développement durable et le reporting GRI. Les « coachs » de la GRI et de la banque Triodos étudient actuellement les possibilités de former des consultants et conseillers locaux dans la perspective d'un système de « formation de formateurs » ; ils travaillent également au développement d'un cadre complet destiné aux IMF sur la base des expériences existantes.

Marilou van Golstein Brouwers : « Triodos est convaincu que la prise en compte du triple objectif de résultat dans le reporting contribue à faire émerger des banques socialement responsables et à fournir la base d'un processus d'innovation intégré et continu, afin que les systèmes financiers locaux deviennent « inclusifs » dans tous les sens du terme. »

Depuis 2004, Triodos Investment Management organise un atelier annuel pour discuter de l'état et des avancées du projet et offrir aux participants une plate-forme pour échanger leurs idées et leurs expériences. Il continuera à le faire dans les années à venir.

Annexe : La Global Reporting Initiative et l'Indice de performance Triple Bottom Line

Reliance Financial Services Company Limited – Rapport annuel 2007⁴⁶

Certains indicateurs mentionnés dans les « Lignes directrices pour le reporting développement durable⁴⁷ » de la GRI sont présents dans le système d'information de gestion de Reliance, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour présenter les informations collectées de manière cohérente. D'autres indicateurs sont considérés comme pertinents pour notre activité, mais ils ne figurent pas encore dans la liste d'indicateurs du cadre GRI.

L'aperçu ci-dessous présente le contenu du rapport annuel en conformité avec les lignes directrices GRI (version 3.0), là où elles étaient applicables. Il se réfère par ailleurs aux normes et directives actuellement développées par la *Social Performance Task Force* (SPTF) du CGAP.

Vision et stratégie	Paramètres du rapport
1.1 Déclaration sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	3.1 Période considérée
1.2 Description des éléments majeurs	3.2 Date du dernier rapport publié
	3.3 Cycle considéré
	3.4 Personne à contacter pour toute question
	3.5 Processus de détermination du contenu du rapport
	3.6 Périmètre du rapport
	3.7 Indication des éventuelles limites spécifiques du champ ou périmètre du rapport
	3.8 Principes adoptés pour les activités sous-traitées
	3.9 Techniques de mesure des données et bases de calcul
	3.10 Explication des conséquences de toute reformulation d'informations
	3.11 Changements significatifs
	3.12 Index du contenu GRI
	3.13 Validation par des tiers

46 Voir www.reliancegambia.com

47 Voir <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm>

Gouvernance

- 4.1 Structure de gouvernance
- 4.2 Structure de management
- 4.3 Administrateurs indépendants
- 4.4 Recommandations des actionnaires
- 4.5 Rémunération
- 4.6 Conflits d'intérêt
- 4.7 Qualifications
- 4.8 Mission
- 4.9 Supervision
- 4.10 Evaluation des performances
- 4.11 Principe de précaution
- 4.12 Chartes auxquelles l'organisation a souscrit
- 4.13 Affiliation à des associations professionnelles
- 4.14 Liste des groupes de parties prenantes

Indicateurs de performance⁴⁸

Performance économique⁴⁹

- EC 1 Valeur économique directe créée
- EC 2 Implications liées aux changements climatiques
- EC 3 Etendue de la couverture des retraites
- EC 7 Procédures d'embauche locale
- EC 9 Impacts économiques indirects

Performance environnementale⁵⁰

- EN 1 Consommation de papier
- EN 4 Consommation d'énergie
- EN 7 Initiatives de réduction de la consommation d'énergie
- EN 22 Production de déchets

Performance sociale⁵¹

- LA 10 Formation du personnel
- LA 11 Formation tout au long de la vie
- LA 12 Evolution de carrière

48 Référence aux indicateurs couverts dans le rapport annuel, qualitatifs ou quantitatifs. Les autres indicateurs (GRI) ont été considérés comme non pertinents ou l'information correspondante n'était pas disponible.

49 Les indicateurs économiques qui ne sont pas inclus mais considérés pour les futurs rapports sont : fournisseurs locaux, recrutements locaux.

50 Les indicateurs environnementaux qui ne sont pas inclus mais considérés pour les futurs rapports sont : consommation d'eau.

51 Les indicateurs sociaux qui ne sont pas inclus mais considérés pour les futurs rapports sont : santé, travail des enfants, sécurité.

Indicateurs de la SPTF du CGAP ⁵²	Description / référence
Objectifs sociaux concernant la portée (services aux pauvres, faibles revenus, PME, femmes)	Décrits dans l'énoncé de la vision et de la mission, sous « identification du groupe cible »
Objectifs sociaux concernant l'observation des changements (dans la vie des clients, au niveau communautaire)	Décrits dans l'énoncé de la vision et de la mission
Utilisation des informations sur les performances sociales par le CA	Décrit dans le paragraphe « triple objectif de résultat »
Mesures incitatives pour le personnel	Décrit dans le chapitre sur les RH
Formation sur la mission sociale	Décrit dans le chapitre sur les RH
Systèmes de mesure du niveau de pauvreté des clients	En cours
Services visant l'émancipation des femmes / liés aux questions de genre	Décrit sous « identification du groupe cible »
Enquêtes de satisfaction de la clientèle	En cours
Suivi du taux d'abandon de clientèle et enquêtes sur les départs	En cours
Responsabilité sociale envers les clients	Décrit dans le paragraphe « Développement des entreprises et conseil »
Responsabilité sociale envers le personnel	Décrit dans le chapitre sur les RH
Responsabilité sociale envers la communauté	Décrit dans le paragraphe « triple objectif de résultat »
Responsabilité sociale envers l'environnement	Décrit dans le paragraphe « triple objectif de résultat »
Informations sur le degré et l'étendue de la portée	Décrit dans le paragraphe sur les « produits et services »
Réalisation de changements (clients de 3-5 ans)	En cours

52 Voir www.microfinancegateway.org

L'approche de la FMO pour la gestion du risque environnemental et social⁵³

ROBERT BIERENS, FMO
ANTON G. VAN ELTEREN, FMO

Guide de gestion sociale et environnementale pour les institutions de microfinance

La Société néerlandaise de financement du développement (FMO), appuyée par des consultants de Facet et de Triple Value, a développé un outil pour aider les IMF à minimiser les impacts environnementaux et sociaux négatifs des microentreprises qu'elles soutiennent. L'approche de la FMO pour la gestion du risque environnemental et social, combine des aspects positifs et négatifs pour promouvoir une meilleure prise de conscience environnementale et sociale parmi les employés et les clients des IMF et pour amener les pratiques entrepreneuriales des clients à correspondre avec des pratiques environnementales et sociales saines. L'approche de la FMO inclut des outils de support, une formation et une assistance en ligne pour aider les IMF à construire un système de gestion du risque environnemental et social (E&S)⁵⁴. Cette démarche est mise en valeur ici comme un bon exemple d'une approche intégrée de gestion sociale et environnementale.

Un principe qui sous-tend l'approche de la FMO consiste à ce que les facteurs sociaux et environnementaux soient inclus avec les autres facteurs (traditionnels) dans la prise de décision sur les prêts. L'approche de la FMO dissocie le processus de prêts au niveau des IMF en quatre phases —demande, analyse, contractualisation et décaissement, suivi et rapport— et intègre l'évaluation et la gestion des risques environnementaux et sociaux à chaque étape.

53 Les informations et les termes de cette section sont tirés du site Internet de FMO: <http://www.fmo.nl/smartsite.dws?id=85>.

54 Les outils d'appui proposés par la FMO comprennent: (1) la liste d'exclusion, (2) l'outil d'évaluation de l'activité, et (3) les directives pour l'évaluation environnementale et sociale. Ce dernier indique la conduite à suivre pour mettre en œuvre l'évaluation des risques environnementaux et sociaux et les processus de suivi, s'articulant avec les processus d'évaluation, d'agrément, de suivi et de reporting de l'IMF

La demande de prêt

Au cours de la phase de demande de prêt, la “liste d’exclusion” est l’instrument principal de l’approche de la FMO. Il s’agit d’une liste des secteurs et activités qui, d’après la FMO, ne devraient être financés dans aucune circonstance. Elle comprend :

- Les activités qui sont régulées ou interdites en vertu d’accords internationaux ou par les lois nationales
- Les activités qui pourraient donner lieu à des problèmes environnementaux ou sociaux majeurs, ou qui provoqueraient une réaction extrêmement défavorable de l’opinion publique
- Les activités interdites selon les accords contractuels de l’IMF avec la FMO

Les IMF qui sont financées par la FMO sont légalement contraintes à prendre en compte tous les secteurs et activités de la liste d’exclusion de la FMO qui comprennent :

- Production ou activités impliquant le travail forcé ou le travail des enfants
- Production ou commerce de tout produit ou activité réputé illégal selon la législation du pays, les réglementations ou les conventions et accords internationaux
- Production ou commerce d’armes et de munitions
- Commerce d’espèces animales et végétales ou de produits dérivés réglementés par la CITES⁵⁵
- Production, utilisation ou commerce de matériaux dangereux tels que les matériaux radioactifs, les fibres d’amiante, les produits contenant des PCB⁵⁶ et les produits chimiques soumis à un moratoire ou embargo international
- Activités d’abattage, achat de matériel d’abattage ou toute autre activité y concourant dans les forêts primaires ou à forte biodiversité
- Production ou commerce de produits pharmaceutiques soumis à un moratoire ou embargo international
- Production ou commerce de pesticides/herbicides soumis à un moratoire ou embargo international
- Production ou commerce de substances appauvrissant la couche d’ozone soumises à un moratoire international
- Pêche en mer avec des filets dérivants d’une longueur de plus de 2,5 km.

55 CITES = Convention On International Trade in Endangered Species, plus d’informations sur le site www.cites.org

56 Polychlorinated Biphenyl

L'analyse du prêt

Dans la phase d'analyse, l'IMF décide si elle accorde le prêt. Pour prendre cette décision, l'IMF examine les facteurs environnementaux et sociaux, en plus des critères d'octroi traditionnels. Les facteurs environnementaux et sociaux comportent l'information, ou les estimations, sur l'occurrence de risques ou défaillances pour l'environnement, la santé, la sécurité, les conditions de travail.

Les fiches d'évaluation des activités et les fiches sectorielles constituent la source d'information sur les facteurs environnementaux et sociaux. Les premières sont une matrice résumant les risques environnementaux et sociaux clés pour les différents secteurs dans lesquels travaille l'IMF, y compris l'agriculture, le commerce, les services et l'industrie. Les secondes font l'inventaire des comportements observés chez les clients, analysent si ils présentent un risque, discutent de la pertinence de ces comportements et proposent des suggestions aux clients sur des stratégies possibles pour atténuer les effets.

On peut parvenir à trois résultats différents avec l'analyse sociale et environnementale :

1. Améliorer la prise de conscience des clients sur les impacts sociaux et environnementaux
2. Former/éduquer les clients sur les améliorations sociales et environnementales
3. Inclure des clauses spécifiques dans les contrats de prêts pour réduire certains risques sociaux et environnementaux

L'obtention d'un de ces trois résultats dépend des risques sociaux et environnementaux et de la taille du prêt, entre autres facteurs.

Le contrat de prêt

En principe, la FMO ne recommande pas nécessairement d'intégrer tous ces aspects dans le contrat de prêt. Bien sûr, c'est une bonne chose lorsque cela est possible, mais en général, la FMO pense que, dans le contexte d'une IMF, il est plus constructif que l'agent de crédit discute des actions requises avec le client plutôt en termes de recommandations. Les recommandations ou clauses du contrat pour une IMF peuvent être par exemple :

- Faire fonctionner et entretenir les machines et l'équipement professionnel en suivant des procédures de sécurité adaptées
- Ne pas employer des enfants
- Utiliser les produits chimiques (toxiques) avec une protection adaptée et les stocker correctement

- Se conformer aux standards et réglementations reconnues en matière de culture agricole
- Réduire la quantité de déchets en améliorant le processus de recyclage
- Eviter l'érosion ou la dégradation des sols
- Prendre des précautions concernant le traitement des déchets, ne pas abandonner des déchets liquides ou solides dans des lieux publics
- Eviter, réduire et contrôler les processus qui polluent l'air
- Prendre des mesures pour protéger sa propre santé et celle de ses employés, clients ou voisins
- Se conformer aux réglementations municipales sur la protection de l'environnement, la santé et la sécurité, l'hygiène, les conditions de travail
- Se conformer aux réglementations nationales.

En plus des termes standard du contrat de prêt, l'IMF peut aussi ajouter des clauses spécifiques destinées à réduire les risques liés à certains prêts en particulier. Dans la plupart des cas, cela peut se résumer à de simples adaptations des clauses standards.

Le suivi du prêt

Une fois que la décision de prêt a été prise, l'étape suivante consiste à intégrer l'information au sein du système d'information et de gestion (SIG) de l'IMF. Les informations saisies dans le SIG sont les suivantes :

- Une évaluation environnementale et sociale a-t-elle été conduite ?
- Quels sont les aspects sociaux et environnementaux pour un client ou un prêt ?
- Quelles clauses ont été ajoutées au contrat ?
- Le client a-t-il réalisé les améliorations nécessaires ?

Une fois que cette information a été saisie dans le SIG, l'IMF peut les utiliser de différentes façons :

- Suivre les progrès et le respect des engagements stipulés par le contrat de prêt du client,
- Evaluer la situation et les progrès pour analyser de nouveaux prêts de ces mêmes clients,
- Développer une vision globale sur la nature et l'ampleur des principaux risques environnementaux et sociaux du portefeuille de crédit, et
- Produire des rapports pour les investisseurs et les bailleurs sur les impacts environnementaux.

La FMO explore des possibilités pour produire un ensemble spécifique d'indicateurs de suivi sur la base des expériences des IMF qui utilisent l'outil.

Le suivi des performances sociales du European Fund for Southeast Europe

MARTIN HEIMES, FRANKFURT SCHOOL OF FINANCE & MANAGEMENT
KLAUS MAURER, FRANKFURT SCHOOL OF FINANCE & MANAGEMENT

1. Présentation de l'EFSE (*European Fund for Southeast Europe*)

S'appuyant sur les initiatives de refinancement gérées par la KfW en Europe du Sud-Est, le *European Fund for Southeast Europe* (EFSE) a été créé en tant que fonds d'investissement de droit luxembourgeois (SICAV-SIF) en décembre 2005 pour une durée illimitée. Le gestionnaire du fonds est *Oppenheim Asset Management Services*. La *Frankfurt School of Finance & Management* a un rôle de conseiller et d'appui à la gestion du fonds.

La mission du Fonds est formulé comme suit : « Le Fonds vise à favoriser le développement économique et la prospérité en Europe du Sud-Est grâce à l'offre durable de financement en faveur du développement, notamment aux micro- et petites entreprises (MPE) et aux ménages, par le biais d'institutions financières qualifiées ».

Il met actuellement en œuvre cette mission dans neuf pays : l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, la Bulgarie, le Kosovo, la Macédoine, la Moldavie, le Monténégro, la Roumanie et la Serbie. Il doit commencer ses activités en Ukraine au cours des prochains mois. Dans ces pays, le fonds finance des banques et organisations de microfinance, des banques commerciales et des institutions financières non bancaires, telles que des sociétés de crédit-bail, adressant le segment des micro- et petites entreprises ou le financement de l'habitat de la clientèle à faible revenu.

Le Fonds est doté d'une structure de financement innovatrice : les bailleurs et les gouvernements fournissent la tranche subordonnée « first-loss » (Union européenne, gouvernements autrichien, allemand, et suisse ainsi que Danida au nom du gouvernement danois), les institutions financières internationales les tranches mezzanines (BERD, SFI, FMO, KfW, BEI), tandis que plus de 30% des fonds engagés proviennent de sources commerciales en forme senior (Banque Sal. Oppenheim, Deutsche Bank, Omidyar-Tufts Microfinance Fund, Crédit Coopératif). La tranche subordonnée « first-loss »

est utilisée comme une protection contre le risque, de façon à offrir des possibilités d'investissement à des investisseurs institutionnels et privés intéressés à combiner rendement financier attractif et impact social avéré. De cette façon, le Fonds fonctionne comme un vrai partenariat public-privé pour le développement. Grâce à ce mécanisme, des capitaux privés peuvent être mobilisés, élargissant ainsi sensiblement le montant global des fonds disponibles à des fins de développement. Les fonds mobilisés en faveur du groupe cible peuvent atteindre jusqu'à sept fois la tranche subordonnée « first-loss », soit un levier important.

Fin 2007, le Fonds avait réalisé des investissements d'une valeur de 377 millions d'euros auprès de 50 institutions de crédit partenaires. Celles-ci incluaient 8 banques commerciales détenues majoritairement par des actionnaires étrangers, 15 banques commerciales détenues majoritairement par des actionnaires locaux, 7 banques de microfinance, 18 organisations de microcrédit non bancaires et 2 institutions financières non bancaires. Les investissements sont principalement faits sous la forme de prêts senior, mais peuvent également prendre la forme de dettes subordonnées et de garanties. Récemment, le fonds a également effectué son premier investissement en fonds propres dans une IMF en milieu rural au Kosovo.

Au départ, l'EFSE visait une capitalisation de 500 millions d'euros avant 2010, un montant d'ores et déjà atteint à la fin de l'année 2007. D'ici 2012, le fonds prévoit de financer 174 000 prêts à des micro et petites entreprises et des petits agriculteurs, environ 43 000 prêts à des ménages pour reconstruire ou moderniser leur habitat et de contribuer à la création de 43 000 emplois environ.

Le Fonds pratique une activité de crédit socialement responsable ; il applique des normes d'éthique reconnues et attend de ses partenaires le respect de ces mêmes normes. Il exige ainsi de ses institutions de crédit partenaires qu'elles adoptent des méthodologies de crédit répondant aux besoins spécifiques du groupe cible et assurant aux emprunteurs finaux l'égalité d'accès aux services. L'EFSE applique également un ensemble complet de directives garantissant que les institutions de crédit accordent leurs prêts conformément aux bonnes pratiques internationales en matière sociale et d'environnement. Enfin, l'EFSE demande aux institutions de crédit partenaires de respecter des pratiques commerciales loyales : par exemple, qu'elles s'abstiennent de pratiques de crédit conduisant au surendettement et qu'elles fournissent des informations transparentes à leurs clients et plus généralement à tout public.

2. Le suivi des performances sociales de l'EFSE

L'inclusion de critères de performance sociale dans les activités de suivi et d'évaluation du Fonds découle directement de la mission que s'est fixée ce dernier. Etant donné les groupes cibles définis, principalement les micro- et petites entreprises et les

ménages à faible revenu pour la partie habitat, le Fonds doit aller au-delà du suivi des performances purement financières de ses activités et des institutions partenaires, et s'intéresser également à la performance sociale vis-à-vis des groupes cible. Les critères de performance sociale sont donc ancrés dans les opérations mêmes du Fonds dans les trois domaines suivants :

- Processus de sélection des institutions de crédit partenaires en vue de la performance sociale
- Suivi régulier des résultats des institutions partenaires en matière de développement
- Evaluation annuelle approfondie de l'impact sur le développement et la performance sociale

2.1. Processus de sélection des institutions de crédit partenaires

Pour chaque institution partenaire potentielle, le fonds procède à une vérification des critères d'éligibilité et à un processus de « due diligence » sur site. Les deux ont pour objectif d'évaluer la viabilité financière de l'investissement ainsi qu'un certain nombre de dimensions sociales. Tout d'abord, le processus de due diligence et la vérification des critères d'éligibilité permettent de déterminer si l'institution partenaire potentielle a une portée significative auprès des groupes cibles de l'EFSE. À cet égard, l'EFSE exige que l'institution partenaire perçoive son activité auprès des groupes cibles comme l'une de ses activités principales, dans lesquelles elle investit et se développe. Le Fonds engage ensuite une discussion sur le portefeuille de prêts spécifiquement concerné de l'institution partenaire, pour chercher à évaluer la capacité de croissance de ce portefeuille et le pourcentage de croissance qui pourrait être refinancé par le Fonds. L'EFSE appuie également activement les institutions partenaires dans le développement de nouveaux produits pour les groupes cibles ou, de manière plus générale, dans l'amélioration des services à ces groupes. Toutefois, le fonds ne démarre pas de collaboration avec une institution dont l'engagement en faveur du groupe cible n'est pas suffisant au départ.

Deuxièmement, le fonds examine par l'intermédiaire de son processus de due diligence si le partenaire potentiel se conforme aux normes sociales et environnementales qu'il a définies. Ces normes sont une synthèse des normes des IFI actionnaires (BERD, KfW, SFI et FMO) ; la vérification est effectuée au cours du processus de due diligence sous la forme d'une check-list (comprenant par exemple des questions sur l'intégration des aspects environnementaux dans la gestion des risques ou sur le traitement du personnel). En outre, une analyse ciblée d'un échantillon du portefeuille de l'institution partenaire potentielle est effectuée, et un processus d'analyse détaillée est lancé en cas de détection de problèmes.

Le respect des normes sociales et environnementales du Fonds est assuré par l'inclusion de ces normes dans les contrats d'investissement. L'institution de crédit partenaire met en œuvre les normes dans ses contrats d'investissement avec les clients ; les facteurs sociaux et environnementaux sont également intégrés dans le système de gestion des risques du partenaire. À cette fin, le Fonds invite l'institution partenaire à assister à une formation sur la gestion sociale et environnementale (par exemple des cours offerts par la FMO) ; l'*EFSE Development Facility* (voir la section 3.2.) organise aussi des cours de gestion sociale et environnementale.

Troisièmement, le fonds examine l'intégrité des institutions, et en particulier de leurs actionnaires, avant tout investissement. Dans ce domaine aussi une check-list standard est intégrée au processus de due diligence, et lorsque des problèmes sont identifiés au cours de ce processus, ou avant, une étude distincte plus approfondie de l'intégrité peut être commandée.

Les propositions d'investissement soumises au comité d'investissement du Fonds mettent en lumière les trois domaines. En cas de lacunes importantes d'une institution dans ces domaines, l'investissement ne sera pas considéré, c'est-à-dire qu'il ne sera pas présenté ou qu'il sera refusé par le comité. Grâce à la composante *Development Facility*, le Fonds a aussi la possibilité de mettre en œuvre une assistance technique ciblée de façon à contribuer à l'amélioration des points critiques après en avoir fait une condition pour l'investissement.

2.2. Suivi régulier des performances de développement des institutions partenaires

Un ensemble d'indicateurs clés, centrés sur les résultats en matière de développement, mesurant la portée et la dimension de développement durable des opérations du Fonds font l'objet d'un suivi trimestriel. La publication de données détaillées dans ce domaine est importante pour les actionnaires publics du Fonds qui veillent à ce que celui-ci conserve son orientation en faveur du développement.

Suivre ces critères implique que le Fonds exige de ses partenaires des informations détaillées sur les prêts accordés grâce au financement de l'EFSE (portefeuille MPE ou habitat). Par conséquent, le Fonds suit actuellement plus de 68 000 prêts individuels. Afin de réduire autant que possible la charge incombant aux institutions partenaires, le Fonds travaille avec un système de déclaration en ligne, dans lequel les institutions partenaires peuvent facilement télécharger des fichiers de données créés par leur propre système d'information de gestion

(SIG). Cette procédure exige que le suivi soit limité aux données que chacun des partenaires du Fonds collecte dans son SIG dans le cadre de son activité courante.

La portée au sein du groupe cible est certainement l'indicateur le plus important pour mesurer la performance sociale. L'EFSE a décidé d'utiliser les indicateurs suivants pour suivre l'évolution de la portée :

- *Nombre d'emprunteurs.* Cet indicateur donne une idée de l'étendue de la portée, c'est-à-dire du nombre de clients ou de bénéficiaires ayant obtenu un crédit par le biais du refinancement du Fonds.
- *Solde moyen des prêts en cours et pourcentage de prêts en cours de moins de 10 000 euros.* Ces deux indicateurs donnent une idée du degré de portée, c'est-à-dire de la mesure dans laquelle les investissements du Fonds (via les prêts octroyés par les institutions partenaires) touchent les segments inférieurs du marché. Certes, le solde moyen des prêts en cours est un indicateur moins précis que le montant des prêts au décaissement. La raison de ce choix tient là encore à la praticabilité du système, car il est plus facile pour les établissements partenaires du Fonds d'extraire des données de leur portefeuille en cours que de l'historique des décaissements.

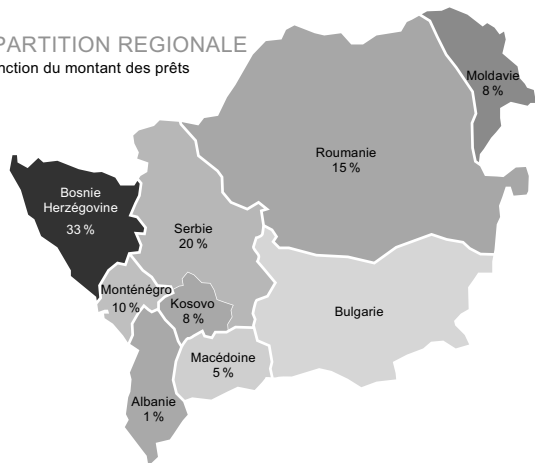
Nombre d'emprunteurs actifs
68 691

Portefeuille de prêts
295,8 millions EUR

Solde moyen des prêts en cours
4 307 EUR

REPARTITION REGIONALE

En fonction du montant des prêts



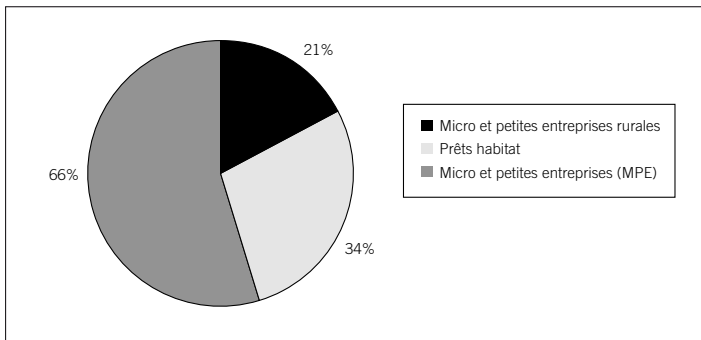
- *Répartition des emprunteurs par secteur économique.* Le fonds assure un suivi de la répartition sectorielle selon quatre catégories : la production, le commerce, l'agriculture et les services.
- *Objet du prêt.* En ce qui concerne les prêts aux petites et micro-entreprises, le Fonds suit l'évolution de la part respective des crédits de trésorerie et des crédits d'investissement, pour avoir une idée de la contribution à la génération de capital dans la région. En ce qui concerne les prêts à l'habitat, le Fonds assure un suivi de l'objet des prêts (rénovation, construction ou achat).
- *Echéance des prêts.* Étant donné que l'EFSE accorde des lignes de refinancement à long terme, il suit dans quelle mesure l'échéance de ces financements se traduit par une échéance plus longue pour le groupe cible.

En ce qui concerne la pérennité de ses investissements dans l'institution partenaire, le Fonds surveille la qualité du portefeuille de prêts de l'IP, c'est-à-dire le taux de portefeuille à risque d'une partie du portefeuille. Ce taux ne donne qu'une indication de la pérennité globale des opérations de l'institution de crédit partenaire. Le Fonds suit donc la qualité globale du portefeuille de tous ses partenaires dans le cadre de son système de suivi des risques.

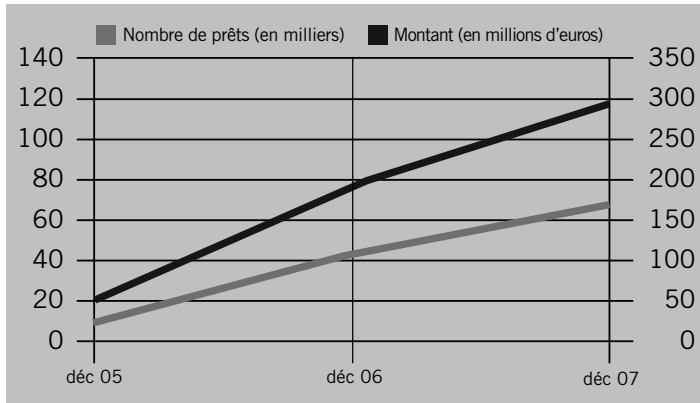
Performances en matière de développement, en bref (tous les chiffres datent de décembre 2007)

Portefeuille de prêts

Par produit
sur la base du montant des prêts

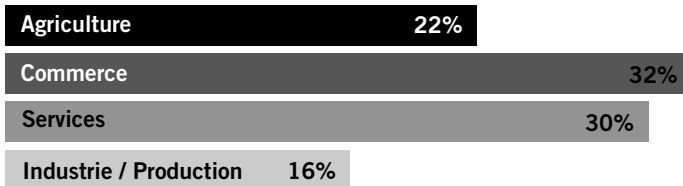


Développement

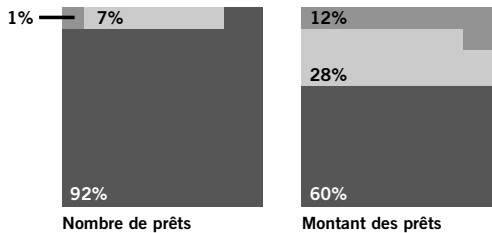


Aperçu des prêts aux MPE / MPE rurales

Par secteur économique
sur la base du montant des prêts



Par montant des prêts



MONTANT DES PRETS

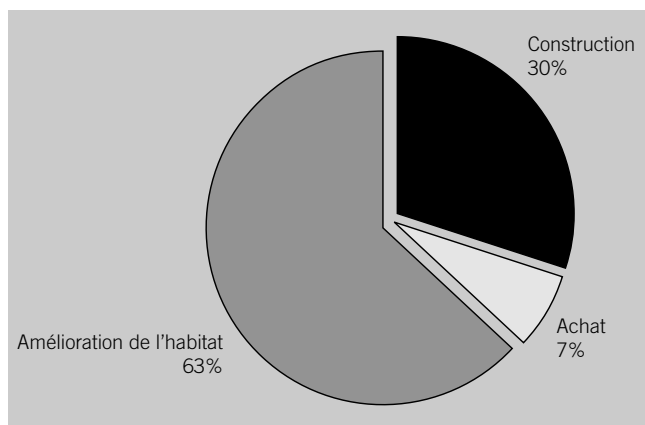
- Petites entreprises 50,001 - 100,000 EUR
- Petites entreprises 10,001 - 50,000 EUR
- Microentreprises moins de 10,000 EUR

Par objet des prêts
sur la base du montant des prêts

Prêts d'investissement	41%
Prêts de trésorerie	42%
Ensemble	17%

Aperçu des prêts habitat par

Objet du prêt
sur la base du montant des prêts



Echéance
sur la base du montant des prêts



2.3. Evaluations annuelles approfondies (dont évaluation de l'impact sur le développement)

Si le suivi trimestriel régulier est fortement standardisé, le Fonds s'intéresse à d'autres dimensions des performances sociales et de l'impact sur le développement à travers des « études d'impact annuelles », dont l'étendue est définie à la fois de manière plus souple et plus globale. Ces évaluations approfondies sont effectuées par des institutions de recherche ou cabinets de conseil indépendants et comprennent, entre autres (outre les études de satisfaction de la clientèle par exemple), l'évaluation de l'impact sur le développement à trois niveaux : celui du groupe cible final, celui de l'institution de crédit partenaire et celui du secteur financier et de l'économie en général, y compris le respect des normes sociales et environnementales.

La première étude d'impact annuelle, réalisée en 2006, s'est concentrée sur l'impact du refinancement par le Fonds des portefeuilles de prêts habitat au Kosovo et en Bosnie-Herzégovine. Elle a cherché à répondre aux questions suivantes :

1. Impact sur le développement du groupe cible final
 - Les ménages à faible revenu ont-ils été atteints ? Les groupes défavorisés ont-ils été atteints ?
 - Quelle importance ont eu les prêts pour l'amélioration de l'habitat ?
 - Quelles améliorations ont été observées dans les conditions de logement des emprunteurs ?
 - Quel a été l'impact sur le budget des ménages et sur leur bien-être général ?
2. Impact sur le développement des institutions partenaires
 - De nouveaux produits ont-ils été introduits ? Quelle importance a eu l'assistance technique dans ce domaine ?
 - Le crédit habitat fait-il partie intégrante des activités de l'entreprise ? Est-il rentable et durable ?
 - Quel a été l'impact sur la compétitivité de l'institution de crédit partenaire ?
 - Comment les emprunteurs jugent-ils le produit de prêt et le service de l'institution partenaire ?
3. Impact sur le développement du secteur financier et de l'économie, y compris le respect des normes environnementales et sociales
 - Y a-t-il eu un effet de démonstration du crédit habitat dans le secteur financier ?
 - Comment les décideurs politiques peuvent-ils contribuer au développement du financement de l'habitat ?

- Quelles sont les conséquences environnementales des prêts à l'habitat ?
- Comment le Fonds peut-il augmenter l'impact de ses investissements sur le développement ?

En 2006, l'étude a montré que, au niveau de l'emprunteur final, les services avaient produit des effets positifs sur la qualité globale de l'habitat, sous la forme d'une plus large amélioration des conditions de vie et des moyens de subsistance des ménages dans les deux pays. La majorité des clients ont utilisé les prêts pour l'amélioration des logements (plus de 60%), prioritairement de la salle de bain (57%) et de la cuisine (50%). Les ménages ont répondu positivement aux questions concernant les effets sur l'isolation thermique et phonique de leur logement et ont donné une appréciation générale positive sur les améliorations. Seulement 7% des clients auraient procédé aux améliorations de la même manière s'ils n'avaient pas eu accès à un prêt.

En ce qui concerne les institutions de crédit partenaires, toutes sauf une ont déclaré qu'elles ne se seraient pas lancées dans le crédit habitat sans l'EFSE (ou ses prédécesseurs) et son offre d'assistance technique et de refinancement à long terme. Toutes les institutions partenaires considèrent le produit comme rentable et de risque modéré, et la majorité ont avec le temps développé un important portefeuille de crédits habitat à partir de leurs ressources propres ou de ressources hors EFSE. Par effet de levier, le financement de l'EFSE a ainsi été multiplié par six pour le groupe cible. Plus globalement, le secteur financier a également répondu positivement, mettant en œuvre des produits similaires à ceux des institutions partenaires de l'EFSE. C'est ce qui permet de dire que le Fonds a ouvert un nouveau marché pour le secteur financier dans les deux pays concernés.

Le rapport d'étude complet peut être téléchargé à l'adresse www.efse.lu.

La deuxième étude d'impact annuelle sur les crédits aux MPE, domaine central de l'activité d'investissement du fonds, est en train d'être finalisée. Elle s'intéresse particulièrement aux effets sur l'emploi du financement des MPE, certainement l'un des principaux indicateurs de la performance sociale. Globalement, l'étude doit servir les objectifs suivants :

- Mettre en place une base solide pour l'estimation des effets sur l'emploi du refinancement des prêts aux MPE
- Confirmer (ou infirmer) que le financement des MPE a des effets positifs et très peu d'effets négatifs sur l'environnement dans les pays d'Europe du Sud-Est et définir les régions ou segments dans lesquels le financement des MPE peut produire des effets négatifs
- Mettre au point une approche novatrice pour contrôler la « responsabilité » des prestataires dans la fourniture de services financiers

- Produire des données concernant la dimension de « responsabilité » de l'offre de prêts aux MPE pour guider les initiatives de suivi.

Les résultats de l'étude sont attendus pour l'été 2008 et seront publiés sur le site web de l'EFSE.

3. Garantie institutionnelle de la mission de développement

3.1. Structure incitative pour le gestionnaire du Fonds

Les critères de performance mentionnés à la section 2.2 ont été intégrés à l'évaluation de la performance du gestionnaire et conseiller du Fonds. Ces critères donnent lieu à la fixation annuelle d'objectifs chiffrés et 40% de la prime de gestion annuelle est déterminé par rapport à ces objectifs.

Critères de performance sociale utiles à la détermination de la prime de gestion en 2007 :

- Nombre d'institutions partenaires (IP) bénéficiant d'un investissement en cours (pondération 10%) : 48 (objectif) contre 50 (atteint)
- Nombre de prêts en cours (octroyés par les IP) (pondération 10%) : 47 500 (objectif) / 68 691 (atteint)
- Solde moyen des prêts en cours (pondération 7%) : 5 200 EUR (objectif) / 3 696 EUR (atteint)
- Part des prêts décaissés d'un montant inférieur à 10 000 euros (pondération 7%) : > 80% (objectif) / 90% (atteint)
- Qualité du portefeuille de prêts (pondération 7%) : PAR 30 de 3% (objectif) / PAR 30 de 2,1% (atteint)

Les autres composantes de la prime sont déterminées par les résultats financiers du Fonds (portefeuille d'investissements, impayés sur les prêts aux IP, rendement composite, pondération de 40%) et par des indicateurs qualitatifs relatifs à l'efficacité, l'efficacité et la qualité des services de gestion (pondération de 20%).

3.2. La composante Development Facility de l'EFSE

L'EFSE a mis en place un fonds spéciale (Development Facility) qui complète l'appui financier de l'EFSE aux institutions de crédit partenaires par des services non financiers relevant de l'assistance technique, du conseil et de la formation, dans des domaines tels que la stratégie et la transformation, le développement de produit et changement de segment de clientèle et la finance responsable.

Les subventions qui abondent ce fonds spécial proviennent de différents bailleurs de fonds (notamment BMZ, Danida, FMO et DDC), de VR Leasing (première contribution privée)⁵⁷ et de l'EFSE lui-même par le biais d'une contribution annuelle prélevée sur ses revenus. Le fonds Development Facility (DF) est dirigé par un comité composé de représentants de ses principaux contributeurs, et sa gestion quotidienne est assurée par le gestionnaire et le conseiller de l'EFSE.

Le DF a mis en place plusieurs programmes pour renforcer la performance sociale des institutions de crédit partenaires de l'EFSE et mobiliser les acteurs des secteurs financiers dans sa région de couverture :

- Le *Social Responsible Finance Programme* appuie la prestation de services financiers socialement responsables par de l'expertise technique et/ou des financements. Jusqu'à présent, le DF a organisé une conférence sur la finance responsable avec la Banque nationale de Serbie et cofinancé une brochure éducative destinée aux clients d'une institution de crédit partenaire. Deux études sur l'accès au financement et la responsabilité de la prestation de services en Bosnie et en Moldavie sont prévues pour 2008. En outre, le DF soutiendra les institutions partenaires dans une campagne de transparence, et les aidera à mettre en place des formations en vente et marketing prévoyant des sessions sur la transparence et la gestion responsable de la relation clientèle.

- Le *Housing Energy Efficiency Programme* appuie les institutions partenaires dans le développement et le marketing de produits de prêt à l'habitat écologique. Les projets consistent à fournir des produits de prêt dédiés à l'habitat à faible consommation d'énergie en ciblant les clients qui procèdent à des améliorations de leur logement dans le but de faire progresser la norme d'amélioration de l'habitat en matière d'efficacité énergétique. L'appui à ces projets pilotes passe par l'offre d'assistance technique et par des contributions directes au budget de marketing des institutions prestataires, ainsi que par des offres de refinancement dédiées et commerciales. Une étude d'impact (*Annual Impact Study 2008*) doit accompagner le pilote pour évaluer son efficacité.

57 VR Leasing AG est membre du groupe bancaire coopératif allemand FinanzVerbund, qui regroupe les Volksbanken et les Raiffeisenbanken. La société fournit des produits de financement des ventes et des investissements, dont des produits de leasing et de crédit pour les PME en Europe

4. Conclusion et perspectives

Les actionnaires de l'EFSE considèrent le Fonds comme une initiative phare, qui met en œuvre une approche très innovatrice d'offre de refinancement dans la région. À cet égard, les actionnaires veillent à ce que le Fonds soit également innovant dans la gestion des aspects de performance sociale, notamment à travers son système de suivi, et joue un rôle dans la motivation des autres acteurs. En ce qui concerne la transparence de la performance sociale en particulier, le Fonds fixe des normes par le biais de son suivi régulier et des études qu'il mène.

Parce qu'il est l'un des plus grands véhicules de refinancement au monde et une source de financement importante dans la région d'Europe du Sud-Est, le Fonds a également une responsabilité en matière de dialogue politique. Faire progresser des questions telles que la finance responsable ou le financement des initiatives de construction d'habitat à faible consommation énergétique est également à l'ordre du jour de l'EFSE.

L'expérience du Fonds en ce qui concerne le suivi de la performance sociale a été positive. En particulier, le système de reporting standardisé régulier, comprenant à la fois la publication d'indicateurs de base et d'études annuelles souples capables de couvrir les zones que les institutions partenaires ne sont pas en mesure de traiter elles-mêmes, s'est avéré une réussite.

Les normes de publication de l'information financière pour les institutions impliquées dans la fourniture de microcrédit, ainsi que dans une certaine mesure pour les institutions de refinancement, sont devenues assez standardisées. L'amélioration de la mesure et de la présentation des performances sociales va devenir nécessaire ; à terme, on peut faire le pari que celles-ci vont également se soumettre à des normes, notamment pour anticiper la sensibilisation croissante des investisseurs, qui ne considéreront plus comme acquis l'impact positif du microcrédit sur le développement. Dans cette optique, le Fonds souhaite poursuivre ses efforts en tant qu'investisseur socialement responsable pour faire avancer la cause de la transparence des performances sociales.

Evaluation et suivi de la viabilité sociale

ANNE BOSSARD, SIDI - SOLIDARITÉ INTERNATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT ET L'INVESTISSEMENT, PARIS

Mise en place d'un outil de mesure de la vulnérabilité des membres d'une coopérative de producteurs de café au Pérou

La SIDI (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement) est une société anonyme créée en 1983 par le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD) pour intervenir dans le champ de la finance solidaire dans les pays du Sud. Elle a pour mission de contribuer techniquement et financièrement à l'émergence et à la consolidation d'organisations locales, spécialisées dans l'offre de services financiers de proximité à des populations n'ayant pas accès au secteur bancaire classique. La SIDI fournit ses services à près de 60 organisations partenaires (ONG, associations de microcrédit, organisations paysannes, coopératives d'épargne et de crédit, réseaux mutualistes, institutions de microfinance, banques, sociétés financières...), dans une trentaine de pays. La SIDI joue un double rôle d'investisseur et de structure d'appui pour le renforcement des capacités et la bonne gouvernance des structures de financement de proximité (SFP) : elle investit dans les SFP sous forme de prise de participation, de prêts ou en apportant des garanties et elle leur fournit parallèlement un accompagnement régulier et une assistance technique ponctuelle pour leur autonomisation opérationnelle et leur institutionnalisation. Pour ce faire, elle fait appel à « la chaîne de solidarité pour le financement » : au Nord, des institutions et des particuliers mettent des ressources à la disposition de la SIDI (des actionnaires publics et privés et des épargnants qui décident de partager le revenu de leur épargne) et au Sud, ces ressources sont utilisées par des organisations locales engagées dans l'offre de services financiers aux populations pauvres. Fin 2006, le portefeuille de la SIDI s'élevait à 6,6 millions d'euros dont 57% prenaient la forme de prêts, 40% de prise de participation et 3% de garanties.

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement et d'appui auprès des structures partenaires, la SIDI a créé un département « Viabilité Sociale et Développement (VSD) ». Cette activité a pour objet de promouvoir et faciliter une réflexion sur les objectifs sociaux des SFP, leur cohérence et leur pilotage dans le temps. Elle cherche à rendre

compte aux actionnaires de la SIDI de la pertinence de son action et de celle des structures partenaires ainsi que de la viabilité de changements sociaux induits. Elle s'inscrit ainsi dans une perspective de développement socialement durable.

L'objectif de cet article est de présenter le travail d'accompagnement réalisé par le département VSD de la SIDI avec l'un de ses partenaires latino américain, la CAC La Florida, une coopérative de producteurs de café située en Amazonie Centrale dans la province de Chanchamayo au Pérou. Ce travail a consisté à mettre en place un outil d'évaluation et de suivi de la vulnérabilité des membres de cette coopérative.

Historique et conception du projet

De par son statut de coopérative, La Florida porte des valeurs sociales qu'elle exprime dans ses convictions :

- lier développement économique et développement social,
- croître unis (gouvernance par les membres, décisions stratégiques lors des assemblées générales où 1 membre = 1 voix),
- gérer de manière décentralisée grâce aux 17 « Comités de Développement Intégral » (CDI) qui, grâce à leurs membres élus, représentent chaque communauté dans le rayon d'action de la coopérative et participent ainsi à la réalisation et la mise en place de plans d'actions tant au niveau économique que social,
- participer au développement communal (amélioration des infrastructures, entretien des pistes...)
- promouvoir l'éducation (soutien aux écoles, distribution de fournitures), la formation (création d'un centre de formation, formations proposées aux membres) et l'information (projet de création d'une lettre d'information trimestrielle).

Le fonctionnement de La Florida est donc basé sur des valeurs et une mission sociale forte. La coopérative a conscience que pour atteindre son objectif de viabilité sociale, il est nécessaire d'avoir une approche « intégrale » des unités familiales de production dans leurs dimensions sociales et économiques.

La viabilité des unités familiales implique :

- au niveau social : une cohésion, une vision commune, des projets prenant en considération chaque membre au sein de l'unité familiale (que les jeunes puissent envisager des perspectives d'avenir dans l'unité familiale, que les plus anciens ne représentent pas une charge), que les communautés indiennes soient intégrées avec leur diversité culturelle ; une amélioration des conditions de vie en particulier au niveau de l'habitat, la santé, les infrastructures ainsi que les capacités de coopération et de négociation avec l'extérieur.

- au niveau économique : la diversification des activités (agricoles ou non) pour ne plus être complètement dépendant du café, la formation des jeunes afin qu'ils restent et puissent gérer leurs parcelles et prendre des responsabilités au sein de la coopérative, le développement des activités des unités familiales avec une attention particulière portée à la conservation des ressources naturelles et au respect de l'environnement, le développement des infrastructures.

Afin d'atteindre son objectif de viabilité sociale et économique des unités familiales, la coopérative a déjà entrepris un certain nombre d'actions comme la création d'un centre de formation pour les jeunes, la création de leur propre coopérative d'épargne et de crédit CREDIFLORIDA, la mise en place d'un programme de café biologique ou encore la participation à l'amélioration des infrastructures.

Cependant, la coopérative cherche à aller plus loin pour renforcer la viabilité sociale de ses membres. Aussi, afin de mettre en place un plan d'action cohérent, elle a décidé dans un premier temps de mener un diagnostic de chacun des 17 CDI. Ces diagnostics comprennent : un calendrier des activités par genre, une carte de chaque zone situant les unités familiales, leurs productions et les infrastructures présentes, un questionnaire sur l'histoire et les caractéristiques générales de la zone, une analyse « SWOT » réalisée de manière participative dans chaque CDI et une caractérisation des unités familiales sous l'angle de la vulnérabilité.

La SIDI, en tant que partenaire de La Florida, a été sollicitée pour les accompagner dans cette démarche. Aussi, de nombreuses missions ont été effectuées bien en amont afin de définir les objectifs, la méthodologie et un outil pour réaliser la caractérisation socio-économique des familles.

Présentation et mise en place de l'outil

La mise en place de l'outil de caractérisation des unités familiales a pour but de les classer selon le degré de vulnérabilité, comprendre leur logique interne, connaître leurs besoins de renforcement de leurs capacités et besoins financiers, mettre en place un programme d'actions cohérentes et évaluer les effets, les changements qui se produisent dans les unités familiales. Le travail de réflexion mené par les différents départements de la coopérative (éducation, technique, direction) a eu lieu en amont pour définir quelles sont les variables et les indicateurs pertinents pour différencier les unités familiales et les classer. La dimension « intégrale » de l'approche de la coopérative nécessite donc de prendre en compte à la fois les aspects sociaux et économiques ainsi que les éléments du contexte.

L'approche proposée par la SIDI de la caractérisation sous l'angle de la vulnérabilité est inspirée en partie de la théorie de la « capacité » d'Amartya Sen. L'idée de base est qu'une famille est vulnérable si elle n'a pas les « capacités » de faire les ajustements nécessaires et se protéger contre des événements négatifs.

Ces « capacités » se composent des « potentialités » des familles, c'est-à-dire leur capital social, humain, financier et physique et des « opportunités » offertes par l'environnement. Les « opportunités » correspondent au contexte qui permettra, ou non, aux familles de développer leurs « potentialités ». Un autre élément important a été pris en compte dans cette analyse de la vulnérabilité, il s'agit de la diversification des activités productives.

L'outil développé par la SIDI a été conçu sur la base de cette approche. Une série de variables pour chaque capital et pour les opportunités a été choisie suite à des discussions entre les membres de la coopérative et la SIDI afin que l'outil reflète la réalité du contexte. On notera par exemple que la variable des revenus provenant des migrants, relative au capital financier, n'a pas été retenue, les membres de la coopérative ne la jugeant pas pertinente dans leur contexte. Pour chaque variable, ont été définis des indicateurs permettant de déterminer si les unités familiales étaient « vulnérables », « en développement » ou « soutenables ». Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des indicateurs utilisés.

Variables de caractérisation et classification des unités familiales

Variables	Soutenable	En développement	Vulnérable
Capital Social interne			
Qui décide	Père, mère et enfants	Père et mère ou enfants	Père ou mère
Capacité de leadership	Existante		Non existante
Accord / harmonie	Existante		Non existante
Valeurs partagées	Bon	Normal	Mauvais
Situation de la femme (estime de soi, participation, planification familiale)	Bon	Normal	Mauvais
Capital social externe			
Intégration / reconnaissance dans la communauté	Leaders avec responsabilités	Reconnaissance	Isolement, tensions, discrimination
Participation à la vie de la coopérative : responsabilités	A des responsabilités	Peut avoir des responsabilités	Ne peut avoir des responsabilités

Evaluation et suivi de la viabilité sociale

Capital Physique			
<i>Terres</i>			
Propriétaire de ses terres	Titre de propriété	Certificat de possession	Titre communal
Taille de la parcelle	10 ha et +	Entre 5 et 10 ha	5 ha et -
Surface cultivée de café	5 ha et +	Entre 5 et 3 ha	Moins de 3 ha
Altitude	1200m et +	Entre 900 et 1200m	900m et -
Rendement par ha	15qq et +	Entre 10 et 15qq	10qq et -
Valeur de l'équipement	4000ns et +	Entre 2000 et 4000ns	2000ns et -
Capital humain			
<i>Education</i>			
Niveau d'études	Supérieure	Primaire ou secondaire	Sans instruction
<i>Dépendance</i>			
Age	40 ans et +	Entre 30 et 40	30 ans et – et les anciens
Etat civil	Marié, concubin		Célibataire / veuf (ve)
N° de dépendants	3 et -	Entre 7 et 3	7 et +
N° d'enfants indépendants	6 et +	Entre 3 et 6	3 et -
<i>Logement</i>			
Perception de la qualité du logement	Bon	Normal	Mauvais
Capital Financier			
Revenu familial mensuel (café remis à la coopérative)	600ns et +	Entre 600 et 300ns	300ns et -
Revenu mensuel net par personne (café remis à la coopérative)	120ns et +	Entre 120 et 60ns	60ns et -
Epargne	Existante		Non existante
Capital social et apports à la coopérative	5000ns et +	Entre 2000 et 5000ns	2000ns et -
Endettement de la famille	Existant		Non existant

Diversification des activités			
Activités agricoles	Diversifiées	Peu de diversification	Non diversifiées
Activités non-agricoles	Plusieurs	Au moins une	Aucune
Activité forestière	Réserve et plantation	Réserve ou plantation	Ni réserve ni plantation
Opportunités			
Accès aux services de santé	Oui		Non
Accès aux services d'éducation	Primaire et secondaire		Uniquement primaire
Accès au marché	Bon	Normal	Mauvais
Accès à des intrants de qualité	Bon	Normal	Mauvais
Accès à l'eau potable	Oui		Non
Accès à l'énergie électrique	Oui		Non
Accès à l'information (en particulier économique)	Fréquemment	Quelques fois	Rarement

Une fois ces variables et indicateurs déterminés, un questionnaire a été élaboré pour recueillir les informations correspondantes auprès d'un échantillon de 30% des familles de chaque CDI choisies sur la base de leur surface de café cultivé qui semblait être le critère de vulnérabilité le plus pertinent pour les membres de la coopérative. Les informations ont été recueillies par les techniciens responsables de chaque CDI qui ont une bonne connaissance de toutes les familles.

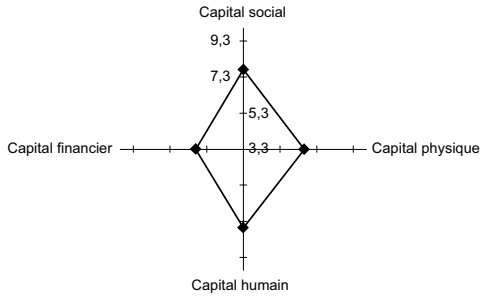
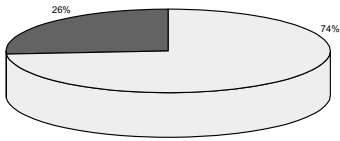
Le support technique de la SIDI sur place a débuté avec le traitement de ces questionnaires afin de pouvoir les exploiter et entrer les informations dans l'outil élaboré sur Excel. Suite à un travail de retraitement des données et d'adaptation de l'outil dû à certains problèmes d'interprétation du questionnaire et du manque de réponses sur certaines questions (en particulier les données financières que les membres étaient réticents à partager), le traitement des données a pu débuter et les informations de chaque famille de l'échantillon ont pu être entrées dans l'outil. Parallèlement, des visites dans chaque CDI ont pu nous permettre de mener à bien les analyses SWOT de manière participative afin de collecter les données utiles pour renseigner la partie concernant les « opportunités ». Une fois les données entrées dans l'outil, ce dernier nous a permis de donner une « note » à chaque famille et pour chaque dimension.

Une fois ce travail effectué, les données ont été transférées dans une base de données afin de pouvoir les analyser pour chaque CDI. En effet, l'objectif de la coopérative n'est pas ici un suivi personnalisé (en tout état de cause impossible dû à l'échantillonnage) mais d'avoir une vision globale de la situation des unités familiales dans chaque CDI. L'exploitation de ces données a permis de visualiser grâce à des graphiques où se trouvaient les points forts et les points faibles dans chaque CDI et ce à la fois au niveau des potentialités des familles mais aussi au niveau de leur vulnérabilité globale prenant en compte le contexte.

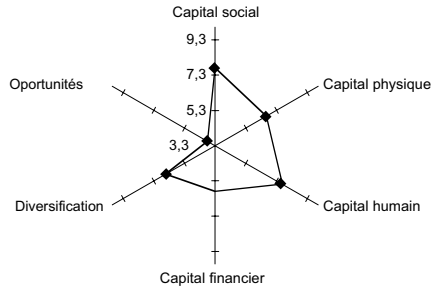
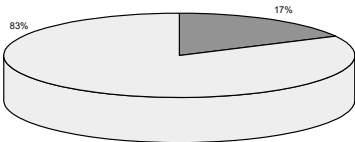
On se rend donc compte dans bon nombre de cas, comme dans l'exemple ci-dessous, que les unités familiales peuvent avoir un bon potentiel, exprimé par la note de « capital », mais qu'elles ne peuvent l'exploiter à cause d'un environnement défavorable qui accentue leur vulnérabilité et détériore ainsi leur note de vulnérabilité globale incluant les éléments du contexte. En effet, on constate par exemple ici que si l'on tient compte uniquement des « potentialités » des unités familiales de ce CDI, c'est-à-dire de leurs capitaux, 26% des familles sont « soutenables » et 74% sont « en développement » alors que ces résultats sont nettement dégradés lorsque l'on prend en compte également les « opportunités », c'est-à-dire le contexte qui touche de la même manière l'ensemble des unités familiales, puisque plus aucune famille n'est « soutenable » et 17% d'entre elles deviennent même « vulnérables ». Un tableau de synthèse des données permet de pousser l'analyse plus loin et déterminer plus exactement quelles sont les formes et les niveaux de vulnérabilité des unités familiales et quels sont les critères les plus déterminants pour chaque CDI.

Résultats

Notes Globales (capital) % UF



Notes Globales (Vulnerabilidad total) % UF



Légende



Les informations contenues dans la base de données ont été synthétisées dans un rapport produit par la SIDI, explicitant les résultats et conclusions obtenus pour chaque CDI. Des recommandations ont également été formulées quant aux actions, principalement dans le champ de la formation, de l'appui financier et des investissements dans les infrastructures, pouvant être menées par la coopérative afin de réduire la vulnérabilité de ses membres.

Ce diagnostic socio-économique ainsi que les autres éléments venant l'enrichir comme les cartes des zones, la liste des activités et les analyses SWOT permettront à la coopérative de mieux connaître ses membres et les zones dans lesquelles ils évoluent et ainsi mettre en place un plan stratégique cohérent en ce qui concerne les aspects sociaux. De ce plan stratégique définissant des priorités par zone et par domaine d'intervention, découlera un plan d'action qui sera mis en place pour chaque CDI. Il est également prévu qu'une restitution de cette étude soit faite dans chaque CDI afin qu'ils puissent se situer les uns par rapport aux autres et éventuellement tirer des leçons et prendre exemple sur les stratégies des CDI plus « soutenables ». Ces réunions de restitution seront également l'occasion de mettre en place des plans de travail spécifiques pour chaque CDI.

Cette analyse représente également pour la coopérative une ligne de base qui leur permettra de mesurer l'évolution de la vulnérabilité de ses membres lorsqu'ils la reproduiront dans 2-3 ans. En effet, la coopérative souhaite que l'outil ne serve pas uniquement à faire un diagnostic aujourd'hui, mais soit réutilisé dans les prochaines années pour suivre l'évolution du même échantillon de membres et voir ainsi la portée des actions qu'elle aura mises en place. Aussi, lors de la mission sur place de la SIDI, le département Education de la coopérative, en charge du projet, a été fortement impliqué dans la mise en place de l'outil afin qu'ils puissent se l'approprier et l'utiliser par la suite de manière autonome. Un guide d'utilisation a également été produit à cet effet.

L'outil développé et mis en place par la SIDI avec La Florida n'est pas un outil standard. Sa structure est basée sur des théories d'analyse de la vulnérabilité, mais les indicateurs ont été déterminés en fonction du contexte de La Florida et il a été conçu pour répondre à ses besoins de diagnostic dans un premier temps et de suivi de l'impact dans l'avenir. L'outil n'est donc pas réutilisable tel quel dans un autre contexte, les variables et les indicateurs devront être adaptés à un environnement différent. Etant donné que la mise en place de ce type d'outil était une première pour la SIDI, la mission sur place a également été l'occasion de mener un travail de capitalisation sur les difficultés rencontrées, les limites techniques et méthodologiques, les améliorations possibles

afin de pouvoir réitérer l'expérience avec des partenaires différents souhaitant eux aussi faire une étude de la vulnérabilité de leur clientèle/membres.

Cet exemple illustre l'approche de la SIDI dans le champ de la viabilité sociale. Cette dernière est centrée sur la durabilité des changements sociaux produits par l'action de la SFP dans une perspective de développement socialement durable. Cette démarche prend en compte l'amélioration des capacités de bien être pour tous, la cohésion sociale avec la recherche de l'équité et la réduction des inégalités ou bien encore le renforcement des potentialités et des opportunités pour diminuer la vulnérabilité des familles. L'approche de la SIDI n'est pas « universelle », un modèle n'est pas appliqué systématiquement à l'ensemble de ses partenaires, mais se détermine au cas par cas pour mieux répondre aux besoins, à la vision et au contexte spécifique à chaque partenaire. Le but n'est pas seulement de mesurer les effets ou impacts de ses services mais également d'encourager ses partenaires dans leurs réflexions et actions pour améliorer leurs performances sociales. Cette approche au cas par cas se révèle cependant très consommatrice de temps, les outils, méthodes ou stratégies ne pouvant être répliqués tels quels pour chaque partenaire. De plus, elle demande de la part des partenaires une très forte implication et disponibilité qu'il n'est pas toujours aisé d'assurer, ces derniers étant souvent confrontés à un manque de ressources et de moyens.

Par ailleurs, cette approche reflète la stratégie globale de la SIDI. Cette dernière est basée sur la notion forte de partenariat avec les SFP qui implique une relation à long terme, le partage des risques et d'une même vision du développement avec des organisations locales prenant diverses formes. Cette approche apporte une dynamique d'apprentissage commun dans le respect des spécificités de chacun. Cette stratégie est tout à fait cohérente avec le double rôle d'investisseur et d'assistant technique de la SIDI qui favorise une meilleure connaissance des partenaires, un accompagnement personnalisé qui va s'inscrire dans la durée et permettra d'assurer la pérennisation des services financiers, d'un environnement favorable, l'autonomisation des acteurs et la pérennité des acquis pour les clients.

Performances sociales en microfinance : perspectives et enjeux pour les investisseurs

CÉCILE LAPENU, CERISE

La problématique abordée dans ce numéro de Dialogue Européen touche à un enjeu essentiel qui est au coeur de l'actualité de la microfinance. En effet, un consensus émerge pour reconnaître la promotion des performances sociales comme une démarche porteuse pour améliorer l'impact sur les clients et renforcer les performances financières. Une part croissante des acteurs du secteur reconnaît l'importance des principales dimensions qu'articule cette approche : cibler les pauvres et les exclus, promouvoir la création d'emplois 'décentés' à travers l'appui aux petites entreprises, adapter les services aux clients, renforcer les bénéfiques pour eux et leurs familles, garantir la responsabilité sociale des IMF vis-à-vis de leurs employés, de leurs clients, de la communauté et de l'environnement.

Il faut reconnaître qu'un tournant majeur a été pris, tant le thème des performances sociales restait marginalisé il y a encore deux ou trois ans. On le considérait souvent comme dommageable pour les Institutions de Microfinance (IMF), qu'il ne fallait pas « détourner » de leurs performances financières. Sa mesure était jugée trop subjective et pas assez « mathématique ». On estimait en somme qu'elle ne se traduirait que par des contraintes additionnelles pour les opérateurs.

Cette évolution a notamment été portée par l'implication de certaines IMF et de leurs réseaux. Ces institutions partagent la vision de la vocation sociale du secteur et de la possibilité de concilier performances sociales et financières. Or, la pratique atteste que de telles relations vertueuses existent bel et bien, comme le montrent les exemples de Promujer en Bolivie, Ashi aux Philippines, le Crédit Rural de Guinée, les exemples décrits dans ce Dialogue ou même des petites institutions comme Busaa Gonofaa en Ethiopie ou les Sanduk des Comores.

L'analyse de nombreuses expériences montre plusieurs niveaux de corrélation positive entre le social et le financier. Certes, toucher des personnes pauvres ou exclus implique des coûts de transaction plus élevés, mais cela permet aussi d'intervenir là où la concurrence est moins forte. De plus, l'adaptation des services et les

bénéfiques économiques et sociaux pour les clients conduisent à diversifier les risques, permettent une meilleure compétitivité des produits et réduisent le surendettement. Le comportement responsable d'une IMF consolide en outre la confiance entre l'IMF et ses clients, et réduisent les tensions sociales interne ou au sein de la communauté. **L'ensemble de ces démarches peut ainsi conduire sur le moyen terme à une meilleure fidélisation des clients, un meilleur taux de remboursement, une réduction des coûts de transaction par la prise en charge de certaines transactions par les clients, un renforcement des opportunités pour la communauté et du capital social, une plus grande capacité à innover, etc.**

L'enjeu sur les performances sociales a de plus été renforcé par l'émergence de critiques qui, dans le sillage de la médiatisation de la microfinance, l'ont mis au défi de démontrer qu'elle est un outil solide au service du développement économique et social. Différentes initiatives ont travaillé sur la mesure et la gestion des performances sociales, et il existe aujourd'hui des outils simples pour une évaluation à la fois pratique et crédible et un renforcement de la gestion des performances sociales des IMF. Pour assurer la cohérence de leur intervention, les principales initiatives à l'origine de ces instruments s'articulent via des groupes de travail au niveau mondial (Social performance Task Force⁵⁸) ou européen (groupes de travail sur les Performances sociales de la plateforme européenne⁵⁹) et le travail conjoint porte ses fruits.

La mesure et la gestion des performances sociales ont progressé au niveau des IMF, qui ne les considèrent plus simplement comme un coût, mais plutôt comme une opportunité pour construire des institutions solides et socialement responsables. L'évaluation conjointe des performances financières et des performances sociales (par exemple via la base de données du réseau ProsperA qui rassemble plus d'une centaine de résultats d'évaluations sociales d'IMF utilisant SPI de CERISE⁶⁰ pour mesurer leurs performances sociales) permet d'analyser les liens entre ces deux aspects et vérifier l'hypothèse de leur compatibilité sur le moyen terme. Signe de la reconnaissance de cette thématique à l'échelle du secteur, la plateforme globale d'information sur la Microfinance, le MIX Market, complètera bientôt ses indicateurs de performance financière avec des indicateurs de performance sociale.

58 http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/socialperformance

59 <http://www.microfinance-platform.eu/>

60 En termes de mesure, voir l'outil SPI (Social Performance Indicators) sur le site de Cerise : <http://www.cerise-microfinance.org>; ProsperA, alliance pour la promotion des performances sociales est un réseau de praticiens soucieux des performances sociales et travaillant autour d'outils de mesure (SPI, outils d'évaluation de la pauvreté, analyse d'impact) et de gestion (gouvernance) pour renforcer l'impact de la microfinance.

Performances sociales en microfinance : perspectives et enjeux pour les investisseurs

Ce que montre aujourd'hui ce numéro du Dialogue Européen, c'est que des investisseurs aussi sont en train de s'approprier cette thématique et l'intègrent au travers de divers mécanismes. En annexe, l'analyse de Micol Guarneri de l'agence de notation Microfinanzas qui propose des ratings sociaux, montre aussi l'implication des investisseurs dans ce champ. A l'échelle européenne, un effort a été amorcé pour animer des échanges d'expériences et construire une réflexion commune. Ce numéro s'inscrit dans la continuité de ce travail, permettant d'analyser différentes stratégies et pratiques que des investisseurs européens ont mises en place.

Les études sont issues d'une grande **diversité** d'investisseurs sensibles à ces questions: diversité de taille, de maturité, de modes d'intervention, de zones géographiques des opérations.

Les cas présentés dans ce numéro concernent près de la moitié des fonds d'investissement en microfinance recensés à la fin 2007, dont, rappelons-le, 50% ont moins de trois ans. Ils montrent en premier lieu la diversité de la taille de ces investisseurs. Ainsi, des géants tels que EFSE (200 Millions d'US\$ d'encours) et Oikocredit (198 Millions d'US\$), les deux fonds les plus importants après la holding Procredit, côtoient des fonds plus modestes comme la SIDI (10 Millions d'US\$ en portefeuille), ou de petits fonds locaux (quelques centaines de milliers de dollars d'investissement). Leur implantation géographique n'est pas plus homogène, la SIDI concentrant 46% de ses investissements sur l'Afrique, alors qu'en terme plus global, l'Europe de l'Est et l'Amérique latine restent les zones les mieux desservies, loin devant le reste du globe. L'intervention sous forme de dette est majoritaire, le plus souvent en monnaie forte. Il faut toutefois noter que de nombreux fonds développent un comportement mixte, à l'image d'Oikocredit, la SIDI ou encore Incofin, dont 35% des investissements sont consacrés à la prise de participation en capital, le plus souvent pour créer de nouvelles IMF.

Les investisseurs cherchent à inclure la notion de performances sociales dans leurs analyses et leurs pratiques pour s'assurer de travailler plus efficacement au service de leur mission : soutenir la microfinance, améliorer les conditions de vie des bénéficiaires, réduire la pauvreté, etc. Les études présentées montrent que les investisseurs concernés ont pris conscience qu'assurer et promouvoir l'impact positif de la microfinance nécessite une approche professionnelle et volontariste.

On peut voir à partir de chaque expérience que les investisseurs cherchent d'une part à mieux **comprendre** les objectifs et les actions de leurs IMF partenaires en termes de mission sociale, à partir de processus de collecte des informations (Due diligence), s'attachant à prendre en compte les aspects sociaux pour fonder leur jugement. Ces outils et les informations produites doivent pouvoir les aider à **décider** de leurs stratégies (choix des partenaires, services proposés, modes d'appui).

D'autre part, il s'agit de **rendre plus visible** la nature de leurs actions, vis-à-vis de leurs propres financeurs, ou bien dans une démarche interne de clarification stratégique.

Enfin, les investisseurs peuvent par ce biais **accompagner** et renforcer leurs liens avec les IMF et promouvoir les performances sociales de leurs partenaires. Cela nécessite dans ce cas une analyse approfondie et personnalisée des résultats qui requiert un investissement à la hauteur des enjeux poursuivis.

Diverses **démarches** ont été présentées dans ce numéro :

- Evaluations ponctuelles : processus de sélection portant sur les objectifs et les processus mis en place par les IMF, en particulier sur leur groupe cible, prise en compte des standards sociaux et environnementaux,
- Systèmes de suivi et de reporting : choix d'indicateurs de performances sociales suivis dans le temps, incitations financières pour les gestionnaires des fonds, évaluations d'impact,
- Appui à la gestion des performances sociales : assistance, formation et informations pour les IMF sur ces thématiques, test d'outils de gestion et de mesure des performances sociales, etc.

Les différents articles font état de démarches autonomes, personnalisées, renforçant les liens entre les IMF et les investisseurs sur des bases spécifiques, ou bien encore de démarches s'inspirant des avancées du secteur évoquées plus haut pour adapter des approches aux besoins d'information et d'action des investisseurs et de leurs partenaires.

Chaque étude de cas illustre un processus de recherche, d'essai, de questionnement, d'adaptation progressive, en lien étroit le plus souvent, avec les retours des IMF partenaires.

A ce stade, il ne semble pas encore se dessiner de processus standardisé, commun, entre les investisseurs. Si leurs démarches relèvent aujourd'hui de stratégies innovantes et proactives, il faudra veiller à ce qu'elles ne se traduisent pas par des contraintes trop fortes pour les IMF, qui restent aujourd'hui soumises à autant de formats de reporting que d'investisseurs partenaires. Il y a donc un enjeu fort d'harmonisation pour les investisseurs, en particulier pour allier des formes de collecte d'information qui se basent sur des indicateurs communs, tout en gardant une relation personnalisée pour chaque IMF et propre à la stratégie de chaque investisseur. Le travail du MIX Market pourra être un premier pas vers un « plus petit dénominateur commun » sur lequel chaque investisseur pourra bâtir ses propres requêtes.

Performances sociales en microfinance : perspectives et enjeux pour les investisseurs

Aucune démarche présentée n'a conclu à ce stade avoir complètement abouti, et des difficultés et contraintes ont été soulignées : comment allier standardisation, comparaisons et prise en compte de contextes d'intervention diversifiés ? Comment, au niveau des investisseurs, pouvoir interpréter les informations et les utiliser dans les relations avec les IMF ? Comment faire en sorte qu'au niveau des IMF, tout comme au niveau des fonds, la notion de performance sociale ne soit pas « périphérique » au cœur d'activité et ne soit pas considérée simplement comme une source de coût supplémentaire ?

Les investisseurs ont souligné leur volonté de continuer d'avancer en « socialisant », en interne et avec leurs partenaires, les démarches de gestion des performances sociales. Ils poursuivent aussi, avec diverses autres initiatives internationales, les efforts de standardisation et de définition d'outils communs, en cherchant au niveau des investisseurs à davantage utiliser les résultats des performances sociales des IMF pour fixer des modalités spécifiques d'investissements, etc. La réalisation même de ce numéro spécial traduit cette volonté d'échange et d'innovation, pour promouvoir le renforcement de l'impact du secteur sur ses clients. Nous profitons de cette conclusion pour remercier l'ensemble des auteurs pour leur disponibilité, leur ouverture, et leur implication dans cet effort collectif, essentiel pour l'évolution de la microfinance.

On l'a vu, les investisseurs intègrent progressivement la question sociale, y compris environnementale, dans leurs stratégies et dans leurs relations avec leurs partenaires. Cependant, une dérive à éviter serait que les investisseurs se concentrent exclusivement sur les IMF les plus performantes socialement, pour s'assurer que ce processus bénéficie au renforcement des performances sociales de l'ensemble du secteur. Pour cette raison, la performance sociale d'un investisseur ne se réduit pas aux activités et résultats agrégés des IMF appuyées, elle doit aussi prendre en compte ses propres pratiques, en tant que partenaire financier.

Les éléments de discussion du Dialogue Européen, l'expérience du réseau Cerise avec les IMF et les investisseurs, ou les analyses tirées par Koenraad Verhagen des réflexions menées autour de l'atelier de Berne en Mars 2007 permettent de jeter quelques bases qu'il faudra consolider sur la performance sociale des fonds.

Ainsi, en adaptant le cadre avec lequel SPI⁶¹ évalue les performances sociales des IMF, on peut définir les axes d'analyse à partir desquels on peut établir dans quelle mesure un investissement en microfinance est socialement responsable.

61 Rappel des 4 dimensions de SPI, qui ont inspiré les définitions de la Social Performance Task Force : ciblage des pauvres et des exclus, adaptation des services, bénéfices économiques et sociaux pour les clients, responsabilité sociale de l'IMF (voir <http://www.cerise-microfinance.org>)

Dimension 1: quelles sont les IMF cibles ? Les investisseurs ciblent-ils les IMF leaders du secteur (les 150 qui concentrent l'accès aux fonds d'investissement) ou adoptent-ils une politique délibérée de soutien aux IMF plus petites, plus rurales, en consolidation, les IMF africaines, etc. ?

Dimension 2: les services proposés sont-ils adaptés aux besoins des IMF partenaires ? Les investisseurs proposent-ils une diversité de services : proposent-ils essentiellement des prêts à court terme, ou bien également des prêts à long terme, des prêts à taux concessionnels, des investissements en fonds propres, des fonds de garanties, des services innovants facilitant par exemple le développement des marchés locaux de refinancement (prêts interbancaires, garanties), etc. ? S'adaptent-ils aux besoins des IMF en proposant par exemple des prêts en monnaies locales plutôt qu'en euros ou en dollars ? Comme l'évoque le CGAP, la microfinance se développera sur son marché local et son avenir est dans l'intermédiation locale plutôt que dans le recours massif à des prêts à l'échelle internationale. Les investisseurs s'assurent-ils que leurs services sont bien adaptés ?

Dimension 3: quels sont les bénéfices pour les IMF ? Les investisseurs s'assurent-ils que leurs services permettent aux IMF de renforcer leurs capacités, via par exemple un meilleur accès aux ressources locales comme l'épargne, mais aussi appui en assistance technique et formation pour un accompagnement de la professionnalisation du secteur, le renforcement de l'impact social pour les clients, et la meilleure gouvernance des IMF, défis majeurs pour le secteur dans les années à venir ?

Dimension 4: quelle est la responsabilité sociale de l'investisseur ? Quelle est l'attention portée à l'orientation sociale et/ou les performances sociales (attendues) des IMF dans la sélection et les processus d'évaluation (due diligence) ? Les investisseurs suivent-ils et font-ils la promotion des performances sociales auprès de leurs partenaires, en particulier lorsqu'ils participent à la gouvernance de l'IMF ? Prennent-ils en compte les « risques sociaux », risques que les objectifs sociaux ne soient pas atteints ou que des effets négatifs accompagnent les actions menées ? Quelle est la transparence de leurs politiques et de leurs pratiques ? Quelle est leur participation aux échanges internationaux et aux débats sur les thèmes des performances sociales pour promouvoir et renforcer les outils, les approches et leur bonne utilisation ?

D'autres questions pourront encore être approfondies, avec les indicateurs qui seront liés à cet ensemble. Alors que des progrès importants ont été réalisés ces dernières années pour développer des modes d'évaluation appropriés pour les IMF, cette énumération montre qu'il reste à définir un cadre complet d'évaluation des performances sociales au niveau des investisseurs, qui valorise les approches innovantes et le ciblage des IMF « exclues du marché classique des investissements ».

Performances sociales en microfinance : perspectives et enjeux pour les investisseurs

La mesure et la gestion des performances sociales renforcent la capacité des IMF à atteindre leur mission et à produire un impact positif auprès des populations cibles (en particulier les moins favorisées). Certains investisseurs se sont engagés à prendre en compte cet aspect et ils mobilisent les pratiques et les recherches en cours sur la thématique pour développer des outils d'aide à la décision.

Ainsi, la mesure des performances sociales est aujourd'hui reconnue comme un champ à part entière et techniquement légitime de la finance inclusive. Afin de renforcer encore ses performances sociales, des défis demeurent autour de la standardisation des approches et des outils adaptés à la « nouvelle classe d'actif » que constitue la microfinance.

Annexe: Echanges avec Micol Guarneri, – Rating Social | MicroFinanza Rating

Comment les agences de notation perçoivent-elles le rôle des investisseurs sociaux dans la promotion des performances sociales pour le secteur de la microfinance ?

Le montant croissant des ressources publiques et privées investies dans la microfinance ainsi, que de récentes expériences sévèrement critiquées (ex: Compartamos) ont poussé le secteur à mieux appréhender les aspects sociaux de la microfinance, entendus comme la traduction effective dans la pratique de la mission d'une institution et l'atteinte de ces principaux objectifs sociaux déclarés. Cette tendance a conduit les investisseurs sociaux à porter une attention croissante au concept de Gestion des Performances Sociales (GPS).

Au-delà du choix du terme d'investisseur 'social', le fait même d'investir dans la microfinance n'est plus suffisant pour démontrer qu'on peut être un véritable investisseur socialement responsable. De nombreux investisseurs sont priés par leurs financeurs, non seulement d'apporter des preuves de retours financiers sur les investissements, mais aussi de réels retours sociaux, en cohérence avec leur propre mission sociale.

Dans ce scénario, les investisseurs sociaux et les bailleurs peuvent (et devraient se sentir tenus de) jouer un rôle significatif, non seulement dans la dissémination des concepts et des outils de performance sociale mais aussi dans la promotion des pratiques de GPS au niveau des IMF, renforçant les capacités des partenaires pour mettre en place des systèmes efficaces de suivi et de gestion des performances sociales.

A part l'intérêt réel et la volonté d'un nombre encore limité d'IMF, nous croyons que les investisseurs sociaux sont actuellement le moteur principal (avec les bailleurs) d'une diffusion efficace et de la généralisation des PS dans le *reporting* à grande échelle, permettant une meilleure transparence du secteur de la microfinance sur ses performances sociales.

Cette conviction est confortée par notre expérience dans l'offre de nos services de ratings sociaux.

Certaines IMF (généralement assez grandes et bien développées) ont de fait elles-mêmes pris en charge le coût d'un rating social, mais dans la plupart des cas, les promoteurs réels de la diffusion de cet outil sont les investisseurs sociaux publics et privés. Quelles sont les raisons pour cela ? Je pense qu'il existe une volonté sincère de la part des investisseurs d'atteindre effectivement leurs mission et attentes sociales et de travailler avec des IMF qui peuvent avoir un impact tangible sur la vie de leurs clients. En réalité, certains investisseurs sociaux demandent nos ratings sociaux, non seulement pour recevoir une évaluation indépendante et fiable des performances sociales de l'IMF partenaire, mais aussi afin d'introduire durablement la gestion des

performances sociales et des systèmes de suivi dans les organisations partenaires (le rating social est alors la première étape pour définir des projets de GPS). Ces investisseurs considèrent qu'il est d'une importance vitale de renforcer les capacités de leurs IMF partenaires en GPS puisque cela leur permettra de mieux comprendre les caractéristiques, les besoins et les préférences de leurs clients, pour pouvoir ensuite offrir des produits financiers de grande qualité qui répondent mieux aux besoins des microentrepreneurs. De plus, l'établissement de systèmes effectifs de GPS au sein de leurs IMF partenaires pourra en retour leur donner l'opportunité de démontrer efficacement à leurs propres financeurs l'impact réel que leurs investissements ont sur la vie des pauvres. Je crois que le soutien des investisseurs sociaux dans ce type d'actions concrètes est une preuve de leur implication réelle et de leur engagement.

Le grand intérêt pour nos services de rating social provient du fait qu'ils sont considérés comme un outil qui répond à plusieurs objectifs :

- En tant qu'outil de reporting pour informer les parties-prenantes externes sur les retours sociaux sur leurs investissements et pour faire des choix dans l'allocation des fonds sur la base de considérations sur les performances sociales;
- En tant qu'instrument de diagnostic soulignant les forces et les faiblesses des dimensions de la performance sociale et permettant d'identifier les priorités stratégiques et axes requérant des interventions, facilitant des initiatives de renforcement des capacités. Ceci est essentiellement vrai pour les investisseurs en fonds propres désirant établir des relations de long terme avec les IMF. Cette perspective à long terme permet un dialogue constructif amenant à des projets de collaboration (IMF-investisseurs) destinés à proposer des processus pour la définition et la mise en oeuvre de stratégies et de systèmes de GPS.
- Comme une façon d'identifier les formats et les outils pour un suivi continu des performances sociales des partenaires des investisseurs, en identifiant et en définissant des standards simples et un ensemble d'indicateurs de *reporting*.
- Pour améliorer la transparence sociale du secteur de la microfinance.

Il est probablement encore trop tôt, mais je pense que nous pouvons déjà observer une tendance parmi les investisseurs donnant un statut prioritaire à l'investissement pour les IMF ayant obtenu un bon rating social, et les rendant alors éligibles pour des financements et des investissements en fonds propres avec des termes et des modalités plus favorables (par exemple en réduisant les taux d'intérêt)

Les exemples du Dialogue Européen ne sont-ils que des exceptions dans le secteur de la microfinance ?

A l'heure actuelle, les exemples présentés dans cette publication semblent être des exceptions à la norme (même si beaucoup d'autres exemples ne sont pas inclus) mais je suis convaincue qu'une généralisation est possible. Pour que cela soit possible, il est nécessaire d'établir des standards et de simplifier les critères pour l'identification et la collecte d'indicateurs sur les performances sociales que les IMF doivent rapporter tout en laissant les agences de notation la tâche d'aller davantage dans les détails.

Bien sûr, une limite au rôle important des investisseurs sociaux provient de la transparence réduite des auto-évaluations réalisées par les IMF (manque de standardisation du format de reporting, faible diffusion des bonnes pratiques). Cela donne un poids supplémentaire au rating social, en tant qu'évaluation externe et une façon de promouvoir des standards reconnus, pour avancer vers un consensus sur ce qui doit être mesuré, les définitions, etc. et une transparence accrue dans le reporting.

Quelle est la position des IMF? Comment envisagent-elles l'implication des investisseurs sur la question des performances sociales? Que peut-on attendre? Cela touche-t-il simplement la communication, ou va-t-on améliorer l'impact sur les clients ?

Mis à part de possibles exceptions (IMF ayant une faible culture de la transparence, ou ne désirant pas communiquer sur leurs cibles réelles ou sur leurs priorités et/ou cherchant à dissimuler leur dérive de mission), cette tendance est normalement positivement acceptée par les IMF.

Ceci est essentiellement une conséquence de :


- Leur volonté de s'aligner sur les attentes des investisseurs sociaux pour accéder à davantage de fonds dans de meilleures conditions
- Leur volonté d'être mieux perçues par les gouvernements locaux et d'améliorer la reconnaissance de la microfinance dans certains pays (cas de l'Equateur)
- Mais aussi leur volonté réelle d'améliorer leur système de GPS et de remplir leurs objectifs sociaux initiaux dans une situation où elles sont soumises à une pression croissante pour atteindre leurs objectifs financiers et l'auto-suffisance. On observe un intérêt croissant des IMF ayant une approche sociale marquée, qui souhaitent de plus en plus payer pour des services comme le rating social et qui s'engagent à mettre en place des stratégies et des systèmes pour atteindre leurs buts sociaux.

Bien entendu, les aspects de marketing et de communication comptent également et, pour lever des fonds ou améliorer leur image, les IMF peuvent chercher à se présenter comme plus sensibles aux aspects sociaux qu'elles ne le sont réellement.

Pour éviter cela, les points suivants sont particulièrement importants :

- le rôle des ratings sociaux comme validation externe doit être établi et reconnu;
- la prise de conscience des IMF sur la gestion et la mesure des performances sociales doit être améliorée;
- Ne pas simplement demander des informations mais également aider les IMF à mettre en place des systèmes de GPS en les impliquant complètement afin de renforcer leur appropriation;
- Des études de cas doivent être diffusées qui démontrent de meilleures performances financières et générales d'IMF socialement performantes, ainsi que les avantages des performances sociales.

Annexes



ANNEXE : RÉFÉRENCES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE

CERISE, 2005. Social performance Indicators Initiative – Phase 2 : Audit of the Social Performance of Microfinance Institutions : The Definition of a tool, Final Report, Comité d’Echanges, de Réflexion et d’Information sur les systèmes d’Epargne-Crédit.

Dichter, T. and Harper, M., 2007. What ‘s Wrong with Microfinance? Practical Action Publishing,UK

Foose, L. et al., 2006. Introduction to Social Performance, Social Performance Progress Briefs No. 1, SEEP Network, Argidius Foundation.

Foose, L. et al., 2006. Social Performance Management, Social Performance Progress Briefs No. 2, SEEP Network, Argidius Foundation.

Foose, L. et al., 2007. Social Rating, Social Performance Progress Briefs No. 4, SEEP Network, Argidius Foundation.

Hashemi, S., 2007 (Mai). Au delà des bonnes intentions : évaluation de la performance sociale des institutions de microfinance, Note Focus No. 41, CGAP.

Lapenu C., et. Al., 2004. Performances sociales : Une raison d’être des institutions de microfinance... et pourtant encore peu mesurée. Quelques pistes. Revue Monde en Développement, Tome 32.

Reddy, R., 2007. Guidelines to Evaluate Social Performance, Insight series No.24, ACCION.

Reille, X. and Forster, S., 2008 (February). Foreign Capital Investment in Microfinance - Balancing Social and Financial Returns, Focus Note N° 44, CGAP.

Reille, X. and Sananikone, O., 2007 (April). Microfinance Investment Vehicles, Brief, CGAP.

Sinha, F., 2006. Social rating and social performance reporting in microfinance: Towards a common framework, SEEP Network.

Woller, G. et al. 2007. Social Performance Assessment, Social Performance Progress Briefs No. 3, SEEP Network, Argidius Foundation.

Woller, G., 2006. Social Performance Glossary, SEEP Network.

LIENS VERS LES SITES WEB DE DIFFERENTES ORGANISATIONS

ACCION: www.accion.org

Alterfin: www.alterfin.be/en/index.html

CERISE: www.cerise-microfinance.org

CGAP: www.cgap.org

EFSE: www.efse.lu

e-MFP: www.microfinance-platform.eu

FMO: <http://www.fmo.nl/smartsite.dws?id=531>

GRI, Triple Bottom Line and Microfinance, see www.tblmicrofinance.blogspot.com

Imp-Act: www.imp-act.org

Incofin: www.incofin.be

Mix Market: www.mixmarket.org

Oïkocredit: www.oikocredit.org/site/en

PPI: www.microfinance.com/#Poverty_Scoring

SEEP Network: www.seepnetwork.org

Sidi: www.sidi.fr

Social Performance Task Force: www.microfinancegateway.org/resource_centers/socialperformance

Swiss Intercooperation: www.intercooperation.ch/finance

USAID-IRIS PAT: www.povertytools.org

Adresses électroniques des auteurs

Anne Bossard	annebossard@hotmail.fr	www.sidi.fr
Anton G. Van Elteren	a.van.elteren@fmo.nl	www.fmo.nl
Bart De Bruyne	bart.de.bruyne@triasngo.be	www.triasngo.be
Cécile Lapenu	cerise@cerise-microfinance.org	www.cerise-microfinance.org
David Dewez	david.dewez@incofin.be	www.incofin.be
Geert Jan Schuite	gj.schuite@triodosfacet.nl	www.triodos.com
Gera Van Wijk	gera.vanwijk@triodos.nl	www.triodos.com
Ging Ledesma	lledesma@oikocredit.org	www.oikocredit.org
Hugo Couderé	hugo.coudere@alterfin.be	www.alterfin.be
Klaus Maurer	maurer@efse-fs.org	www.frankfurt-school.de
Koenraad Verhagen	k.verhagen@telfort.nl	www.argidius.com
Martin Heimes	info@efse-fs.org	www.frankfurt-school.de
Micol Guarneri	micol.guarneri@microfinanzarating	www.microfinanzarating.com
Robert Bierens	r.bierens@fmo.nl	www.fmo.nl

