

Les indicateurs de performance sociale

Valérie Pallas-Saltiel, Evelyne Rousselet

► **To cite this version:**

Valérie Pallas-Saltiel, Evelyne Rousselet. Les indicateurs de performance sociale : La Social Performance Task Force (S.P.T.F), une ambition sans mesure?. *Revue des Cas en Gestion, EMS*, 2015, pp.49-62. hal-01284027

HAL Id: hal-01284027

<https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01284027>

Submitted on 7 Mar 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIALE

La Social Performance Task Force (S.P.T.F), une ambition sans mesure ?

Valérie PALLAS-SALTIEL

Adresse professionnelle : ESIAG – 71 rue Saint Simon 94 017 Créteil cedex

Adresse personnelle : 18 rue Raymond Jeannot 94 400 Vitry sur seine

Téléphone : 06 61 64 50 94

E-mail : valerie.saltiel-pallas@u-pec.fr

Evelyne ROUSSELET

Adresse professionnelle : Université Paris Est, Marne la Vallée - Pôle du Bois de l'Etang,

5 Bd Descartes, Champs sur Marne 77 454 Marne la Vallée cedex 2

Adresse personnelle : 11 rue Orléans 92 210 Saint Cloud

Téléphone : 06 82 46 45 52

E-mail : evelyne.rousselet@univ-mlv.fr

Résumé en français

La microfinance repose sur la distribution de produits et services financiers à des individus exclus du système bancaire classique. L'étude de cas porte sur la performance des organisations qui en sont les acteurs majeurs – les Institutions de Microfinance - et l'analyse de la pertinence des indicateurs de performance sociale proposés par la Social Performance Task Force (S.P.T.F), un groupe de travail international réunissant les principales parties prenantes du secteur.

Mots clefs : indicateurs de performance, performance sociale, microfinance, parties prenantes

Résumé en anglais

Microfinance refers to financial products and services offered to people who are excluded from the traditional banking system. The present case study deals with the performance of the main actors of the sector – the Microfinance Financial Institutions - and the relevance of the social performance indicators proposed by an international multi-stakeholder working group, the Social Performance Task Force (S.P.T.F).

Keywords : performance indicators, social performance, microfinance, stakeholders

ENONCE

Texte principal

La microfinance, une perspective historique

La microfinance est née au début des années 1970 au Bangladesh sous l'impulsion de Muhammad Yunus, économiste récompensé par le prix Nobel de la paix en 2006 pour être à l'origine du modèle du microcrédit et avoir favorisé sa diffusion, notamment via la Grameen Bank. L'idée originelle a consisté à concevoir des modalités de prêts adaptés à des individus traditionnellement exclus du système bancaire classique, parce que présentant un niveau de risque jugé trop élevé par les banques. Le très faible montant de prêts et l'octroi de prêts collectifs plutôt qu'individuels ont été imaginés dans l'optique de favoriser le remboursement des crédits et donc leur octroi. Les premiers micro-prêts dits solidaires, accordés à un groupe de quarante-deux femmes du Bangladesh, leur ont permis de développer de façon indépendante une activité pérenne de fabrication de tabourets en bambou et d'améliorer par son biais leur niveau de vie et celui de leur famille. Le niveau satisfaisant de leur taux de remboursement a constitué une preuve de la viabilité du modèle économique du microcrédit et a favorisé le développement d'offres complémentaires. La microfinance a dès lors été définie comme la fourniture d'un ensemble de produits et services financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel (Lapenu et alii, 2004). Dans un contexte marqué depuis le milieu des années 1990 par la convergence des instances et organisations internationales (G7, G8, Forum économique mondial de Davos, O.N.U, Banque Mondiale) sur la nécessité de lutte contre la pauvreté dans le monde, la microfinance est reconnue¹ comme un des instruments de lutte contre la pauvreté.

Les Institutions de Microfinance

Les organisations qui distribuent ces offres auprès des populations – les Institutions de Microfinance (I.M.F) – jouent un rôle majeur. Leur organisation est conçue pour assurer une proximité avec les bénéficiaires : le développement d'agences rurales et les services de banquiers ambulants se déplaçant chez les clients dépourvus de moyens de transport y concourent. C'est également le cas du déploiement de services accessibles sur téléphone mobile, moyen de télécommunication fortement utilisé dans les zones défavorisées d'Afrique et d'Asie. Les produits et services financiers des I.M.F sont conçus pour les besoins d'une population marginalisée économiquement et socialement. Ils sont distribués sous forme de petites sommes avec des remboursements réguliers pour des ménages pauvres en contact

¹ Source : G8 de 2004

direct avec des agents de crédit locaux. Cette offre est parfois complétée par des offres de formation technique, d'éducation à la santé, d'alphabétisation dont la finalité est de contribuer à l'accroissement du niveau de vie des populations.

De nombreuses I.M.F ont été créées partout dans le monde. Au début des années 2010, elles étaient plus de 3600 à opérer dans près de 150 pays², permettant à plus de 200 millions de personnes exclues du système bancaire classique d'avoir accès à des produits et services financiers. La plupart des I.M.F fondées jusqu'à la fin des années 90 était des Organisations Non Gouvernementales. Elles étaient financées par des donations et/ou des subventions de bailleurs de fonds publics comme des agences des Nations Unies, la Banque mondiale ou des Institutions Financières de Développement (I.F.D), ce qui faisait peser sur elles un risque de pérennité. C'est ce qui a conduit une grande partie d'entre elles à se transformer en sociétés à capitaux privés au début des années 2000. Elles ont continué à bénéficier de financements publics en provenance de leurs bailleurs de fonds historiques et de certains gouvernements nationaux qui les soutiennent à partir de leurs propres ressources budgétaires nationales. Mais elles ont également pu accéder à de nouvelles sources de capitaux sous forme de prêts et/ou de participations en capital, leur permettant ainsi d'octroyer des crédits et/ou de financer leurs projets. Cette évolution a été possible parce qu'elle a trouvé un écho chez les bailleurs de fonds privés : des fondations d'entreprises comme la fondation Ford ; des investisseurs institutionnels tels que les compagnies d'assurance et les banques commerciales pour lesquelles l'enjeu est de répondre à la demande croissante d'épargne solidaire et/ou de concrétiser leurs orientations en matière de R.S.E (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). En 2010, les financeurs privés ont ainsi représenté environ 30 % des sommes totales engagées dans la microfinance².

Cette évolution sectorielle ne doit pas masquer la grande diversité des I.M.F. Elles opèrent sous différents statuts juridiques d'établissements financiers privés ou publics (Servet 2006) : association, mutuelle, coopérative ou société à capitaux privés. Leur histoire, taille et modes d'expansion sont également variés (annexe 1). Elles se développent en effet dans des contextes nationaux qui se distinguent tant en termes de démographie et d'économie qu'en termes politique et réglementaire. Certains gouvernements nationaux sont en retrait alors que d'autres soutiennent le développement du secteur : le gouvernement Camerounais favorise par exemple depuis 2001 les liens et rencontres entre I.M.F et bailleurs de fonds. Les cadres réglementaires et de régulation nationaux que les gouvernements contribuent à mettre en

² Source : C.G.A.P (the Consultative Group to Assist the Poor)

place, notamment pour prévenir les risques de faillite des I.M.F, varient également en termes de périmètre et de niveau d'exigence (Léhriau, 2009).

La mesure de la performance sociale des I.M.F

La question de la performance sociale des I.M.F a émergé dans un contexte marqué par la transformation du secteur et les débats sur l'impact social de la microfinance. Ainsi, mesurer la performance sociale des I.M.F est apparu comme un moyen d'apprécier la capacité de la microfinance à servir l'ambition de réduction de la pauvreté portée par les organisations internationales comme l'O.N.U ou la Banque Mondiale et de sélectionner les I.M.F les plus susceptibles de contribuer à cette ambition. Des agences de notation spécialisées en microfinance, comme MicroRate, Microfinanza ou encore Planet Rating, ont été créées pour accompagner l'expansion des services de microfinance en apportant la transparence nécessaire pour soutenir la croissance du secteur. Elles ont notamment élaboré une notation de la performance sociale sous forme de score permettant de *fournir une opinion sur la performance sociale d'une I.M.F, c'est-à-dire sur les systèmes et les procédures qu'elle met en place afin d'atteindre ses objectifs sociaux*³. Ce score permet ainsi à l'I.M.F de communiquer à ses partenaires toute information utile à une prise de décision optimale.

Plusieurs initiatives ont été engagées à l'échelle internationale dans le but de mesurer la performance sociale des I.M.F. Le S.P.T.F (the Social Performance Task Force) est créé en mars 2005. Ce groupe de travail réunit des représentants des I.M.F, des bailleurs de fonds publics, investisseurs et banques à statut privé et des représentants d'agences de notation spécialisées en microfinance comme Planet Rating. Ses objectifs sont doubles : créer des outils standardisés permettant d'évaluer la performance sociale des I.M.F, et faciliter la diffusion des mesures réalisées pour les I.M.F elles-mêmes et leurs parties prenantes.

Le S.P.T.F s'est imposé comme prescripteur pour l'ensemble du secteur. Il définit la performance sociale d'une I.M.F comme la *traduction effective de sa mission sociale* qui vise en particulier à *servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, améliorer la situation économique et sociale des clients et garantir la responsabilité sociale envers les clients, les employés et la communauté servie*⁴.

Il a choisi de collaborer de façon étroite avec le M.I.X (Microfinance Information Exchange), premier fournisseur d'informations sur les I.M.F, les investisseurs, les réseaux et les prestataires de services travaillant dans le secteur de la microfinance. Des indicateurs de

³ Source : www.planetrating.com

⁴ Source : C.G.A.P (2007), « Vers une évaluation de la performance sociale en microfinance », novembre, p.1

mesure de la performance sociale ont été élaborés sur la base de quatre critères : leur pertinence pour le secteur de la microfinance, la facilité de collecte des données pour les I.M.F, de vérification des données par un tiers, enfin la volonté des I.M.F de publier les données sur le M.IX Market. Les indicateurs retenus (annexe 2) ont été regroupés en 22 catégories.

En 2009, le M.IX a commencé à recueillir les données des I.M.F. Pendant deux ans, plus de 400 I.M.F ont renseigné les indicateurs de performance sociale (exemple en annexe 2). A l'issue de cette première vague de collecte de données, il est apparu que la liste originelle d'indicateurs de performance présentait certaines faiblesses. Elle était conçue comme une liste d'indicateurs qualitatifs mais certains d'entre eux auraient pu être mesurés quantitativement ; certains indicateurs n'étaient pas clairement et directement liés aux résultats ; d'autres étaient par nature difficiles à valider. Enfin, seulement 12% des données déclarées avaient été validées par un tiers.

En réponse, le S.P.T.F et le M.IX ont entamé un processus de révision des indicateurs de performance sociale avec l'appui de nombreuses parties prenantes des I.M.F. Le M.IX a notamment lancé sur son site internet un appel aux bailleurs de fonds, vérificateurs et évaluateurs pour les inviter à utiliser les indicateurs dans leur due diligence et à partager leur retour d'expérience en vue de l'amélioration de la validité des données. Il a été conclu que si tous les indicateurs pilotes étaient pertinents pour être suivis et utilisés pour aider les I.M.F à prendre des décisions de pilotage de leur performance sociale, ils n'étaient pas tous appropriés en tant qu'indicateurs de performance sociale.

Une nouvelle liste de 11 catégories d'indicateurs de performance sociale a été dressée par le S.P.T.F et intégrée au M.IX Market en 2011 (annexe 3). Elle distingue deux types d'indicateurs. Les indicateurs de processus sont définis comme *des indicateurs des politiques et processus en place dans l'I.M.F ; ils sont qualitatifs et ne sont pas associés à une période donnée. Ils ne sont pas calculés pour une période de reporting spécifique.* Les indicateurs de résultat sont définis comme *des indicateurs qui portent sur les outputs et résultats de l'I.M.F. Ils sont quantitatifs, associés à une période donnée et calculés pour une période de reporting spécifique.* Depuis, le M.IX Market⁵ s'appuie sur ces derniers pour rendre accessibles les données de performance sociale des I.M.F à leurs différentes parties prenantes (exemple en annexe 3).

⁵ Source : www.mixmarket.org

Questions

Thème 1 : L'enjeu de la mesure de la performance sociale des I.M.F pour les acteurs de la microfinance

Question 1 : Quelles sont les différentes parties prenantes des I.M.F indiquées dans l'énoncé ?

Question 2 : Choisissez deux parties prenantes parmi celles identifiées en question 1 puis identifiez les enjeux de l'évaluation de la performance sociale des I.M.F pour ces parties prenantes et pour les I.M.F elles-mêmes.

Question 3 : Quels sont les acteurs pour lesquels les indicateurs de performance sociale suivants sont utiles :

- Pourcentage de clients ayant plus de 3 ans d'ancienneté, qui se situent aujourd'hui au-dessus du seuil de pauvreté de 2 US dollar et se situaient en-deçà lorsqu'ils sont devenus clients (Catégorie *Clients vivant en dessous du seuil de pauvreté de 2 US dollar*)
- Compte d'épargne volontaire (Catégorie *Services Financiers*)
- Assurance habitation (Catégorie *Services Financiers*)

Thème 2 : L'analyse critique des indicateurs de performance sociale retenus par le S.P.T.F

Question 4 : Pourquoi certains indicateurs créés par le S.P.T.F et renseignés en 2009 (annexe 2) ne sont pas, à proprement parler, des indicateurs de mesure de la performance ? Vous appuierez votre réponse en prenant pour exemple les indicateurs concernés.

Question 5 : La performance des entreprises publiques et plus largement des Organisations Non Marchandes peut se mesurer à travers leur niveau d'activité, ce que les Anglo-saxons qualifient d'*output*, et par le niveau d'impact de leur activité sur la société, dit l'*outcome*⁶. En vous appuyant sur l'énoncé ainsi que sur les annexes 1, 2 et 3 définissez l'*output* et l'*outcome* d'une I.M.F.

Question 6 : En quoi les indicateurs de résultat de 2011 (annexe 3) viennent compléter ceux de la catégorie Output de 2009 (annexe 2) pour évaluer la performance sociale des I.M.F ?

Question 7 : Parmi les indicateurs de résultat de 2011 (annexe 3), quels sont ceux qui ne mesurent pas la performance sociale spécifiquement ? Pour justifier votre réponse, vous vous appuierez sur la définition de la performance sociale donnée par le S.P.T.F dans l'énoncé.

⁶ L'output d'une université peut par exemple être mesuré par le nombre d'heures de cours dispensé et son outcome par le taux d'insertion des jeunes diplômés (Sponem S. et S. Chatelain-Ponroy, 2010).

Exemples d'I.M.F

Chartered Financial Assistance (C.F.A) Microfinance

C.F.A Microfinance est une I.M.F africaine basée au Cameroun au statut de Société coopérative d'épargne et de crédit. Le Cameroun comptait en 2011 plus de 20 millions d'habitants. C.F.A Microfinance a été fondée en 2011 par J.J Asongu mais son engagement dans la microfinance est plus ancien. Elle est en effet née de la fusion d'une I.M.F créée en 2007, le Fonds de Commerce Prima, et d'une O.N.G fondée en 2002, le Centre National pour l'Education et le Développement, qui partageaient la même ambition de réduire le niveau de la pauvreté au Cameroun.

A sa création en 2011, C.F.A Microfinance employait 94 salariés dont 58 étaient en charge de l'octroi de micro-crédits. Son portefeuille comprenait environ 6 300 prêts à la fin de cette même année. Les prêts accordés aux microentreprises représentaient 56% des prêts. En finançant 3 523 microentreprises dont un peu plus de 30% étaient des start-up, l'I.M.F a contribué à la création de 1 195 d'emplois. L'offre de produits et services de C.F.A Microfinance est diversifiée. Elle comprend des produits d'épargne, des contrats d'assurance, des services de transfert d'argent et de paiement, des prêts et des services d'éducation financière à destination d'individus, de groupes d'individus ou de petites entreprises. Cette offre est disponible à travers des agences mais aussi par téléphone mobile ou internet, ce qui permet de toucher plus facilement les populations rurales.

Dans le cadre d'une ambition inchangée de réduction de la pauvreté, l'objectif de C.F.A pour les années à venir est de se développer en dehors du Cameroun. Les pays ciblés sont le Ghana, le Kenya, le Zimbabwe et plus largement les pays africains de la région du C.E.M.A.C (Communauté Economique Européenne d'Afrique Centrale). Pour y parvenir, l'I.M.F envisage de développer un réseau de franchisés, ce qui est un modèle très peu expérimenté dans le secteur de la microfinance.

A.D.I.C.H (Association pour le développement communautaire global du Honduras)

L'A.D.I.C.H est une I.M.F basée au Honduras, pays qui comptait, en 2011, 8,5 millions d'habitants. Cette association (privée) à but non lucratif a été créée en 1995. Depuis son origine, l'ambition d'A.D.I.C.H est demeurée la même : contribuer à accroître la qualité de vie des populations démunies urbaines et rurales du Honduras. Deux leviers sont mis en œuvre : le financement de projets d'activité individuels ou collectifs et de projets d'infrastructure

comme la pose de panneaux solaires ; le déploiement de programmes d'assistance technique et administrative favorisant la réussite de ces projets.

A.D.I.C.H s'est lancée avec une gamme de produits et services financiers réduite aux prêts et a ciblé les micro-entreprises et petites entreprises de tous les secteurs économiques (agriculture, industrie, commerce et services) localisées dans les villes de Juticalpa et Catacamas et les régions avoisinantes. Depuis, A.D.I.C.H a étendu sa cible géographique au sein du Honduras : elle dispose de cinq agences. Elle a également enrichi son offre de prêts avec des prêts dits villageois⁷ et des prêts communautaires, puis l'a complétée avec une offre d'assurance et plus tardivement avec un compte dépôt et un produit d'épargne. Fin 2011, A.D.I.C.H avait un portefeuille de près de 4300 prêts et de 216 comptes dépôt.

Bancosol

Bancosol est une I.M.F bolivienne. La Bolivie comptait environ 6,2 millions d'habitants quand elle a été fondée en 1986, sous la forme d'une O.N.G, par F. Pancho Otero, un militant bolivien en faveur des plus démunis. Son développement a été très rapide : en 1992, alors que l'O.N.G ne disposait que de 4 agences, son portefeuille rassemblait déjà 17 000 porteurs de prêts individuels. Cette croissance a placé F. Pancho Otero face à une difficulté croissante à trouver des fonds et l'a incité à transformer Bancosol en une institution de microfinance dite commerciale. Cette transformation lui a permis de bénéficier du soutien de ses actionnaires dont une SIVAV⁸ Luxembourgeoise et un fonds d'investissement du Crédit Suisse, de collecter de l'épargne et de se refinancer auprès de bailleurs privés.

Bancosol a exclusivement distribué des prêts de groupe jusqu'en 1997. Puis, elle a élargi son offre de prêts et a lancé des produits d'épargne, d'assurance et des services de paiements. Elle a également lancé, parallèlement à ses agences traditionnelles, des agences mobiles, localisées dans des camions, et permettant une présence régulière auprès des populations rurales. Cette stratégie a favorisé la croissance de l'I.M.F : en 2011, Bancosol employait environ 2000 salariés et avait un portefeuille d'environ 190 000 clients emprunteurs, soit plus de 11 fois la taille de son portefeuille près de 20 ans plus tôt (1992).

Sources : www.mixmarket.org / www.cfamicrofinance.com/ www.adich.hn/ www.bancosol.com.bo/ Battilana et Dorado (2010)

⁷ Prêt collectif pour les habitants d'un même village

⁸ Société d'Investissement à Capital Variable

Indicateurs de performance sociale du S.P.T.F en 2009⁹ illustrés par l'IMF ADICH

Indicateurs de performance S.P.T.F en 2009	Données ADICH
<u>Catégorie Output (Résultats)</u>	
1- Nombre de clients participant à une formation dédiée à l'entreprise	75
2- Pourcentage de clients participant à une formation dédiée à l'entreprise	1,92%
3- Nombre de clients participant à une formation en matière d'éducation	259
4- Pourcentage de clients participant à une formation en matière d'éducation	6,64
5- Nombre de clients bénéficiant de services de santé	1231
6- Pourcentage de clients bénéficiant de services de santé	31,57%
7- Nombre de clients suivant des programmes d'aide à l'émancipation des femmes	260
8- Pourcentage de clients suivant des programmes d'aide à l'émancipation des femmes	6,67%
9- Efficacité sur le marché cible	(A) ¹⁰
<u>Catégorie Clients vivant en dessous du seuil de pauvreté de 2 US dollar</u>	
1- Seuil de pauvreté international (2 US dollar par jour) pris en compte pour l'évaluation du niveau de pauvreté des nouveaux clients	1 ¹¹
2- Pourcentage de nouveaux clients en dessous du seuil de pauvreté de 2 US dollar à la fin de l'année en cours	37%
3- Pourcentage de nouveaux clients parmi les 50% d'habitants les plus pauvres (en dessous de 2 US dollar) à la fin de l'année en cours	NC ¹²
4- Méthode d'échantillonnage	Clients totaux
5- Pourcentage de clients ayant 3 ans d'ancienneté et en dessous du seuil de pauvreté de 2 US dollar	10%
6- Pourcentage de clients ayant 5 ans d'ancienneté et en dessous du seuil de pauvreté de 2 US dollar	11%
7- Outil d'évaluation de la pauvreté utilisé	(B) ¹³
8- Pourcentage de clients ayant 3 ans d'ancienneté et se situant aujourd'hui au-dessus du seuil de pauvreté de 2 US dollar	NC ¹²
9- Pourcentage de clients ayant 5 ans d'ancienneté et se situant aujourd'hui au-dessus du seuil de pauvreté de 2 US dollar	NC ¹²
10- Pourcentage de clients ayant plus de 3 ans d'ancienneté, qui se situent aujourd'hui au-dessus du seuil de pauvreté de 2 US dollar et se situaient en-deçà lorsqu'ils sont devenus clients	NC ¹²
11- Pourcentage de clients ayant plus de 5 ans d'ancienneté, qui se situent aujourd'hui au-dessus du seuil de pauvreté de 2 US dollar et se situaient en-deçà lorsqu'ils sont devenus clients	NC ¹²

⁹ 4 des 22 catégories d'indicateurs sont reportées ici. Les catégories et indicateurs de performance sont présentés sur la base des regroupements et appellations retenus par le S.P.T.F (traduction des auteurs)

¹⁰ (A) Chaque entité locale que nous avons créée fournit annuellement un rapport sur les progrès économiques et sociaux constatés au niveau local ; il apparaît que les clients ont augmenté leur capital de 500000 Lps à 1000000 Lps et ont mis en œuvre des projets communautaires comme l'ouverture de supermarchés, l'électrification de certaines zones, l'installation de la télévision par câble, la construction de routes, des programmes en faveur de l'alimentation, la santé et l'éducation. (extrait traduit par les auteurs).

¹¹ L'indicateur recueille comme information la présence (1) ou non (0) de cette mesure

¹² NC : non communiqué par A.D.I.C.H

¹³ (B) "Fiches d'évaluation à partir des dossiers de revenus communiqués par les clients" (traduction des auteurs)

Indicateurs de performance S.P.T.F en 2009	Données ADICH
<u>Catégorie Services Financiers¹⁴</u>	
1- Microcrédit aux micro-entreprises	1
2- Prêts à des PME	0
3- Prêts agricoles	1
4- Ligne de crédit	1
5- Prêts pour l'éducation	0
6- Prêts logement	0
7- Microcrédits destinés à couvrir d'autres besoins des ménages	1
8- Comptes courants	0
9- Comptes d'épargne volontaire	0
10- Comptes d'épargne obligatoire (garantie en espèce)	0
11- Dépôts à terme	0
12- Comptes d'épargne à objectif particulier	0
13- Assurance décès invalidité	0
14- Assurance vie	0
15- Assurance habitation	0
16- Assurance exploitation agricole	0
17- Assurance complémentaire santé	0
18- Assurance professionnelle	0
19- Assurance volontaire ou obligatoire	1
20- Carte débit/crédit	0
21- Services bancaires sur mobile	0
22- Services de facilitation de l'épargne	0
23- Services de transfert d'argent	0
24- Paiement par chèque	0
<u>Catégorie Capacité à atteindre les clients par méthodologie de prêt</u>	
1- Nombre d'emprunteurs ayant un prêt individuel	524
2- Pourcentage d'emprunteurs ayant un prêt individuel	13,44%
3- Nombre d'emprunteurs ayant un prêt de groupe	3375
4- Pourcentage d'emprunteurs ayant un prêt de groupe	86,56%
5- Nombre d'emprunteurs femmes ayant un prêt individuel	292
6- Pourcentage d'emprunteurs femmes ayant un prêt individuel	10,21%
7- Nombre d'emprunteurs femmes ayant un prêt de groupe	2567
8- Pourcentage d'emprunteurs femmes ayant un prêt de groupe	89,79%
9- Pourcentage de clients ayant obtenu un prêt de groupe	91%
10- Nombre de clients indigènes ou appartenant à une minorité ethnique	NC ¹⁵
11- Pourcentage de clients indigènes ou appartenant à une minorité ethnique	NC ¹⁵
12- Autres clients ciblés (merci de préciser)	NC ¹⁵

Source : www.mixmarket.org

¹⁴ L'indicateur recueille comme information la présence (1) ou non (0), dans l'offre de l'I.M.F, des produits et services financiers listés

¹⁵ NC : non communiqué par A.D.I.C.H

Indicateurs de performance sociale 2011 du S.P.T.F illustrés par l'IMF C.F.A

Indicateurs de résultats ¹⁶	Données CFA Microfinance
Catégorie 1 - Mission et objectifs sociaux	
1- Nombre d'emprunteurs actifs femmes	2794
2- Nombre d'emprunteurs actifs en provenance de zones rurales	3215
3- Nombre d'emprunteurs actifs de moins de 18 ans	NC
Catégorie 2 - Gouvernance	
4- Nombre total de membres du conseil d'administration	12
5- Nombre de femmes membres du conseil d'administration	3
Catégorie 3 - Gamme de produits et de services	
6- Nombre de clients ayant assisté à des formations sur l'entreprise	3208
7- Nombre de clients ayant assisté à des formations sur l'éducation	87
8- Nombre de clients ayant assisté à des formations destinées à l'autonomisation des femmes	302
Catégorie 4 - Responsabilité sociale envers la clientèle	
Catégorie 5 - Transparence dans le coût des services aux clients	
Catégorie 6 - Ressources humaines et mesures d'incitation du personnel	
9- Nombre total d'employés en début de période	84
10- Nombre total d'employés en fin de période	94
11- Nombre total d'agents	58
12- Nombre total de gérants	12
13- Nombre total de femmes employées	61
14- Nombre total de femmes agent	37
15- Nombre total de femmes gérant	6
16- Nombre d'employés ayant quitté l'I.M.F au cours de la période	NC ¹⁷
17- Taux de rotation du personnel	NC ¹⁷
Catégorie 7 - Responsabilité sociale envers l'environnement	
Catégorie 8 - Capacité à atteindre les pauvres	
Catégorie 9 - Capacité à atteindre les clients par méthodologie de prêt	
18- Nombre de crédits en cours individuel	6296
19- Nombre de prêts de groupe solidaire	0
20- Nombre de prêts par le biais de groupes ou d'associations gérées par les communautés	0
Catégorie 10 - Entreprises financées et création d'emploi	
21- Nombre de micro-entreprises financées (stock)	3208
22- Nombre de micro-entreprises financées (flux)	101
23- Nombre d'emplois dans les micro-entreprises financées	1195
24- Echantillon utilisé pour les données sur les micro-entreprises	563
25- Echantillon utilisé pour les données sur les créations d'emploi	563
Catégorie 11 - Taux de rétention des clients	
26- Nombre total d'emprunteurs en début de période	6114
27- Nombre total d'emprunteurs en fin de période	6296
28- Nombre de nouveaux emprunteurs sur la période	NC ¹⁷
29- Taux de rétention	88.73%

Source : www.mixmarket.org

¹⁶ Liste, présentation et regroupement en catégories à l'identique du site internet www.mixmarket.org¹⁷ NC : non communiqué par CFA Microfinance

Bibliographie

- . Battilana, J., Dorado, S., 2010. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419–1440.
- . Boyé S., Hajdenberg J. et C. Poursat (2009), *Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement*, Paris : Eyrolles, Editions d'organisation, 368p.
- . Lapenu, C., Zeller, M., Greeley, M., Chao-Béroff, R.,et K. Verhagen, (2004), « Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance...et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes », *Monde en Développement*, 2 (n°126), p 51-68
- . Lhériaux L., 2009, *Précis de réglementation de la microfinance*, Agence française de développement
- . Servet, J.-M., (2006), *Banquiers aux pieds nus : La microfinance*, Paris : Odile Jacob, Paris, 512 p.
- . Sponem S. et S. Chatelain-Ponroy (2010), Le contrôle de gestion dans le secteur non marchand, in *Contrôle de gestion, Perspectives stratégiques et managériales*, N. Berland et Y. de Rongé, Paris : Pearson Education France, 1ère édition, p 473-494