

Rating des Performances Sociales

Février 2008

Nous évaluons ce que nous mesurons : mesurez votre performance sociale!

Pour la plupart des Institutions de Microfinance (IMF), la **pérennité institutionnelle** est seulement un moyen pour arriver à leurs fins: atteindre leurs objectifs sociaux. La **transparence** financière, grâce à l'existence de critères de performance clairs, de reportings réguliers, d'évaluations externes et de ratings, a joué un rôle significatif dans le développement d'IMF solides. Afin de poursuivre le renforcement du secteur, il est nécessaire d'accroître la transparence des IMF en ce qui concerne leur capacité à réaliser leurs objectifs sociaux.

Le **rating des Performances Sociales** est désormais disponible pour les IMF qui souhaitent **compléter** leur rating **institutionnel et financier** et fournir une **information exhaustive** à leurs partenaires (Conseil d'Administration, équipe de gestion, bailleurs de fonds, organes de supervision) pour une **prise de décision optimale**.

Le rating de Performances Sociales: un outil pour accroître votre Performance Sociale

Le **rating de Performances Sociales** consiste principalement en un audit des systèmes de **gestion des performances sociales**. Il est réalisé avec une **méthodologie transparente** et de **manière interactive** afin que l'institution s'approprie ses conclusions.

- Entretiens avec l'équipe de direction, le Conseil d'Administration, et le personnel opérationnel
- Vérification et validation des données et indicateurs de performance sociale
- Revue de la documentation (interne et destinée à la communication)

Pour les institutions dont les systèmes de **gestion des performances sociales** sont seulement **amorcés**, l'évaluation peut être complétée par une **formation d'une journée dispensée au personnel de l'IMF** et portant sur les concepts ainsi que sur les **meilleures pratiques** du moment en terme de gestion des Performances Sociales (facultatif).

La gestion des performances sociale se définit comme les processus à travers lesquelles l'IMF formalise et définit ses objectifs sociaux, conçoit des systèmes pour les mettre en œuvre, mesure les résultats obtenus et les utilise pour affiner ses systèmes et améliorer ses pratiques.

Le rating des Performances Sociales: un outil pour optimiser votre communication

Nos rapports de rating de Performances Sociales, à la fois standardisés et exhaustifs, sont conçus pour s'adapter à vos exigences et à celles de vos partenaires :

- Environnement socio-économique
- Portée et caractéristiques des services financiers offerts dans le pays
- Analyse exhaustive de la performance sociale incluant des indicateurs de performance sociale
- Justification claire et concise des conclusions
- Comparaison aux performances locales, régionales et internationales

Le rating des Performances Sociales: réduire les risques et créer des opportunités

- Améliorez vos systèmes de gestion des performances sociales grâce à une identification exhaustive de vos faiblesses et des informations sur les meilleures pratiques.
- Réduisez les risques de réputation en démontrant les efforts que vous réalisez pour garantir la satisfaction et la protection de vos clients.

- Attirez de nouvelles compétences et sources de financement, et stimulez la motivation de votre personnel en consolidant votre image d'institution socialement responsable vous différenciant de vos concurrents.
- Augmentez votre transparence et répondez aux exigences de vos partenaires (bailleurs de fonds, organes de régulation, clients)

Rating des Performances Sociales : Que note-t-on?

Le rating de Performances Sociales fournit une opinion sur la capacité de l'IMF à atteindre ses objectifs sociaux.

Note	Definition
5	Avancé: engagement fort et durable envers les objectifs sociaux ; gestion efficace des performances sociales et des risques liés à la responsabilité sociale de l'institution; Il est très probable que l'institution génère un impact social positif.
4	Probant: engagement clair envers les objectifs sociaux; gestion raisonnable des performances sociales et des risques liés à la responsabilité sociale de l'institution; Il est probable que l'institution génère un impact social positif.
3	En progrès: intention claire d'atteindre les objectifs sociaux ; des systèmes de gestion de performances sociales sont mis en œuvre
2	Amorcé: intention claire d'atteindre les objectifs sociaux; faible capacité de gestion des performances sociales.
1	Non tangible: l'intention d'atteindre les objectifs sociaux n'est pas tangible; faible niveau de gestion des performances sociales

Notre opinion repose sur l'analyse des processus, des documents et de l'information interne à l'institution ainsi que sur l'analyse des données sectorielles et socio-économiques disponibles au niveau local/régional/national. Pour chacun des domaines d'évaluation, nous analysons les intentions, la mise en œuvre et les résultats.

Intentions → clarté et cohérence

- Clarté et visibilité des intentions (à travers des documents clairs et qui engagent l'institution)
- Pertinence selon le contexte et la maturité de l'IMF
- Cohérence entre les principales décisions et les intentions & objectifs déclarés

Mise en œuvre → efficacité

- Efficacité des processus
- Disponibilité des ressources nécessaires
- Intégration des processus dans le cycle de contrôle/ audit / vérification

Résultats → comparaison avec les Benchmarks

- Opinion sur la fiabilité des indicateurs
- Comparaison avec les benchmarks nationaux et internationaux du secteur de la microfinance
- Comparaison avec les standards internationaux relatifs à la réduction de la pauvreté et à la responsabilité sociale (OMD; BIT; Pacte Mondial; Charte des Nations Unies)



■ Cadre de rating des Performances Sociales

Domaines d'analyse

Que recherchons-nous ?

■ Institutionnalisation de la Mission Sociale

Mission Sociale et Stratégie

- L'institution a-t-elle une mission sociale claire et partagée par ses principaux partenaires ?
- La mission sociale est-elle prise en compte dans les principales décisions de l'IMF ?
- Y a-t-il un risque que l'institution dévie de sa mission sociale ?

L'intention de générer un impact social doit être claire et exprimée à travers une vision et une mission sociale approuvées par les actionnaires ainsi que par les principaux partenaires susceptibles d'avoir une influence dans la prise de décision.

La mission sociale doit être prise en compte dans les principales décisions, notamment celles de partenariat, d'ouverture de branches, et de développement de nouveaux produits. La mission sociale doit être intégrée dans le processus de planification par la fixation d'objectifs réalisables ainsi que par une bonne identification des défis et contraintes s'y rapportant.

Pilotage de la Performance Sociale

- L'institution a-t-elle mis en place des outils de pilotage de sa performance sociale ?

Afin de garantir une mise en place efficace suivie d'une amélioration constante des systèmes de Performance Sociale, ainsi que des résultats probants, les indicateurs de performance sociale doivent être définis en phase avec les objectifs sociaux, intégrés dans le système d'information et utilisés dans les principaux rapports.

Les outils complémentaires tels que les études d'impact et/ou de satisfaction doivent être conduits selon les meilleures pratiques. Les indicateurs de performance sociale doivent être vérifiés par l'audit interne ainsi que par les auditeurs externes si nécessaire.

Mobilisation du Personnel

- Y a-t-il des systèmes en place pour impliquer et motiver le personnel à la réalisation des objectifs sociaux ?

Une participation active du personnel est essentielle à la réalisation des objectifs sociaux. Les procédures de recrutement et de formation initiale doivent assurer l'engagement du personnel dans la réalisation des objectifs sociaux ainsi que les doter des compétences nécessaires. Les systèmes d'évaluation et de bonus doivent favoriser les comportements susceptibles d'améliorer la performance sociale de l'institution. Le personnel doit être encouragé à contribuer à l'élaboration de la stratégie de performance sociale et être tenu informé de l'impact social résultant de son travail.

■ Ciblage et Offre de Services

Portée des services

- L'institution sert-elle/est-elle susceptible de servir un nombre significatif de pauvres ou d'exclus ? La capacité de l'institution à servir un nombre significatif de pauvres et d'exclus est évaluée, notamment en fonction de la performance et du stade du développement du secteur de la microfinance nationale

Ciblage de la clientèle

- L'institution a-t-elle défini sa clientèle cible ? La clientèle cible devrait être choisie après une analyse rigoureuse de la situation socio-économique du pays/ de la région. Des outils devraient être mis en place afin d'évaluer la situation socio-économique des clients, de façon constante ou ponctuelle, en fonction de l'outil de ciblage utilisé. Des outils permettant le pilotage des taux de rétention et des raisons de sortie de la clientèle doivent également être en place. Ils doivent être faciles à comprendre par les agents de crédit et leur utilisation doit être contrôlée.
- L'institution a-t-elle mis en place des systèmes pour connaître sa clientèle cible?
- L'institution a-t-elle mis en place des systèmes pour atteindre sa clientèle cible ?

Des objectifs de composition de la clientèle doivent être définis. Les résultats doivent être pilotés et atteints. Lorsque l'information est disponible, la proportion de pauvres et d'exclus dans la clientèle est comparée aux objectifs de l'institution.

Conception des services et satisfaction de la clientèle

- L'institution a-t-elle une bonne compréhension des besoins financiers de ses clients ? A-t-elle la capacité d'adapter ses services pour y répondre au mieux ? Les services doivent être conçus de façon à répondre aux besoins de la clientèle grâce à des études de marché et/ou d'impact, et grâce à l'analyse des activités pratiquées par les clients et des secteurs économiques dans lesquels ils opèrent. Les agents de crédit doivent être dotés des compétences nécessaires afin que chaque client reçoive un service financier adapté.
- Ses services sont-ils adaptés aux différents besoins financiers de la clientèle cible?
- Les clients sont-ils satisfaits des services ? Des études portant sur la sortie et la rétention des clients ainsi que sur leur niveau de satisfaction doivent être conduites et utilisées afin d'identifier les améliorations requises. L'IMF doit essayer de fournir l'ensemble des services financiers potentiellement utiles au client (pas seulement du crédit), que ce soit directement ou à travers de partenariats.

Coûts des services

- L'institution cherche-t-elle à réduire les coûts supportés par les clients ? Le niveau des taux d'intérêts doit permettre à l'institution d'être pérenne et d'offrir ses services sur le long terme. Cependant, les institutions doivent activement chercher à réduire les coûts supportés par ses clients (notamment à travers des gains d'efficacité). Les taux d'intérêts sont comparés aux benchmarks nationaux et internationaux d'IMF fournissant le même type de services (en termes de méthodologie, de durée et de montants des prêts). Les coûts de transaction sont également pris en compte dans l'évaluation des coûts.

▪ **Responsabilité Sociale**

Protection du client

- Des systèmes sont-ils en place pour garantir que les clients soient traités avec respect et dignité ?

Les conditions d'utilisation des services doivent être entièrement transparentes, notamment en ce qui concerne les services de prêt par la communication du taux d'intérêt effectif global. Des systèmes doivent être en place pour garantir le traitement égalitaire de chaque client. Dans ce but, des systèmes de plainte formels peuvent être mis en place afin de permettre à chaque client de s'adresser à l'IMF en cas de comportement abusif de la part du personnel.

Les risques supportés par le client et reliés aux services financiers fournis par l'IMF doivent être suivis : procédure de prévention du surendettement, mise à disposition d'une assurance couvrant les dettes du client auprès de l'IMF en cas de décès, sécurité des opérations financières.

Gestion des Ressources Humaines

- Tous les employés sont-ils reconnus égaux en droits ?
- Tous les employés reçoivent-ils une rémunération équitable ?

Les procédures doivent assurer un traitement égalitaire du personnel : équité et/ou transparence des procédures de recrutement, de la rémunération, du système de bonus, des évaluations, du plan de carrière, et des formations dispensées ; respect des conditions stipulées dans le contrat. Des solutions doivent être recherchées afin de réduire les risques liés aux conditions de travail (hygiène et sécurité). Des représentants du personnel doivent participer aux décisions ayant un impact sur les conditions de travail.

Responsabilité Sociale envers la communauté

- L'institution contribue-t-elle au développement de la communauté autrement que par ses services financiers ?

Nous évaluons les efforts fournis par l'institution afin de valoriser les droits de l'homme, de lutter contre la corruption, et de favoriser l'accès de ses clients aux services de santé et d'éducation de base et à un logement décent.

Nous évaluons également la contribution de l'institution au débat public par l'expression de son point de vue relatif aux problèmes rencontrés par ses clients.

Responsabilité Sociale envers l'environnement

- L'institution fait-elle des efforts pour minimiser l'impact négatif de ses activités sur l'environnement ?
- L'institution fait-elle des efforts pour avoir un impact positif sur l'environnement à travers certaines de ses activités ?

Nous évaluons les efforts effectués par les institutions afin de réduire les effets négatifs directs ou indirects de son activité sur l'environnement.

Nous prenons également en compte les efforts effectués afin de générer un impact positif sur l'environnement.



▪ **Déroulement du rating**

- Parce que la pérennité est un élément clé de la performance sociale d'une IMF, Planet Rating conduit le Rating des Performances Sociales uniquement avec les IMF ayant déjà bénéficié d'un rating institutionnel (avec Planet Rating ou une autre agence de rating reconnue)
- La mission peut être réalisée en même temps que la mission GIRAFE ou dans les 6 mois consécutifs
- Combiner les deux processus d'évaluation permet des gains d'efficacité qui se verront reflétés dans les prix
- La mission se déroule sur une période **2 à 4 jours**, selon la taille de l'institution et le type d'information disponible et est conduite par un analyste spécialisé
- Une version préliminaire du rapport de rating des Performances Sociales est soumise aux commentaires de l'institution
- Le rapport final est réalisé dans les 45 jours suivant la mission terrain.

▪ **Expérience en termes de rating des Performances Sociales**

- Notre méthodologie de Rating de Performances Sociales a été perfectionnée au terme d'une série de tests sur le terrain avec 14 IMF et grâce aux observations exprimées par les différents acteurs du secteur (investisseurs, bailleurs de fonds, spécialistes de la Performance sociale)
- Une conception rigoureuse de cette méthodologie a été réalisée grâce à l'expérience significative de Planet Rating dans sa méthodologie GIRAFE, internationalement reconnue et conduite dans 60 pays avec plus de 300 IMF
- En 2005 et 2006, des tests ont été conduits avec 8 IMF de régions, statuts juridiques et stades de développement différents
- En 2006, notre méthodologie préliminaire a été utilisée pour l'évaluation des performances sociales de six IMF au Mali en 2006 (3 rapports sont disponibles sur demande à rating@planetrating.com : Nyeta Musow, Soro Yiriwaso, Miselini)
- La méthodologie finalisée a été utilisée pour 5 ratings des Performances Sociales en Ethiopie en juillet 2007 et au Pérou en janvier 2008. Les rapports sont disponibles sur le site www.planetrating.com. Dans les mois à venir, des ratings des Performances Sociales seront conduits au Pérou, en Mozambique, en Ethiopie, et en Serbie.