

Planification stratégique : Intégrer la GPS dans le renforcement des capacités de la microfinance¹

Note Informative

Introduction

De nombreuses IMF cherchent des manières d'équilibrer leurs performances sociales et financières pendant que les investisseurs sociaux, les régulateurs et les décideurs politiques essayent de comprendre, améliorer et démontrer les résultats sociaux de la microfinance. Cependant, pour la plupart des IMF, le processus de planification stratégique continue à se concentrer exclusivement sur la finance, alors que les donateurs et les facilitateurs perçoivent les performances sociales comme un domaine séparé des opérations.

Lorsqu'une IMF tente de transférer ses aspirations sociales dans sa stratégie et ses opérations, elle fait face à trois défis courants : clarifier les buts sociaux à long terme, spécifier les objectifs sociaux à court terme, et consolider ses intentions sociales avec des systèmes de mesure appropriés.

Ce briefing, dont l'intention n'est pas d'être un guide complet sur le processus, propose quelques conseils sur la façon de garantir que les performances sociales sont incluses dans les processus de planification stratégique, et sur la manière d'aborder ces trois défis principaux. Son objectif est d'être une ressource qui soutiendra les responsables des IMF tout au long du processus de planification stratégique, et sera également une aide pour les consultants qui animent le processus. Une liste de ressources sur les domaines spécifiques des performances sociales ainsi que sur la gestion des performances sociales est proposée à la fin de cet exposé.

Avant de commencer : appliquer une vision sociale lors des préparatifs

Si l'équipe de direction réfléchit aux questions clefs suivantes lorsqu'elle passe en revue les documents internes de l'IMF, elle sera mieux en mesure de comprendre où se situe l'IMF par rapport aux performances sociales et quels seront ses buts sociaux :

- Mission, vision, valeurs – *Comment sont définis les aspects sociaux ?*
- Textes légaux et fondateurs, organisation et statut légal – *Quel est le but social déclaré de l'organisation ?*
- Plans stratégiques et d'entreprise actuels – *Est-ce que les performances sociales y apparaissent et, si oui, comment ? Comment la gamme des produits et les mécanismes de livraison abordent-elles l'exclusion et l'atteinte des groupes à faibles revenus ?*
- Rapports internes et externes – *Quelles informations relevant du social sont actuellement utilisées en interne et émises en externe avec des rapports ?*

Défi : Où sont les buts sociaux ?

Déconstruire la mission

Le travail effectué avec l'équipe de direction pour passer en revue et discuter de la mission, de la vision et des valeurs de l'IMF aidera à **définir le niveau des buts sociaux**, selon la nature de la mission (voir l'**Encadré N°1**).

Encadré N°1 : Exemple d'énoncé de mission

La mission de SocFinance Company est de contribuer au bien-être amélioré de la population rurale d'Izmiria en lui proposant l'accès à des services financiers de grande qualité.

¹Rédigé par Kasia Pawlak, Volodymyr Tunitsky et Ewa Bankowska du Microfinance Centre (MFC) for Central & Eastern Europe and the New Independent States, Rashmi Ekka et Anita Campion d'AZMJ, et Meryem E. Faris et Veena Yamini A de MicroSave, avec les contributions d'Anton Simanowitz et de Veronika Thiel de The Institute of Development Studies (IDS)/Imp-Act Consortium, Neeraj Lal et Chris Linder de MicroSave, et L.B. Prakash

Planification stratégique : Intégrer la GPS

La discussion institutionnelle au sujet de la mission (sa revue ou « déconstruction ») qui est faite par l'équipe de direction doit porter sur les trois principaux « buts » des performances sociales :

Atteindre les clients cibles : Quels groupes sociaux l'organisation désire-t-elle servir ? Comment sont-ils définis ? Quelles sont leurs caractéristiques ?

Satisfaire les besoins des clients cibles : Quels besoins (entreprise, famille, logement, personnel) l'institution a-t-elle l'intention de satisfaire et comment ? Quels produits et services ont besoin d'être offerts pour les satisfaire : financiers et non financiers ?

Définir les changements positifs que l'organisation désire apporter dans la vie des clients cibles. Quels changements positifs l'organisation aimerait-elle voir dans la vie de ses clients cibles choisis ? Une amélioration dans leur situation économique et bien-être général ? Une croissance dans leurs entreprises ? Une amélioration dans leurs conditions de vie ? Une baisse de leur vulnérabilité face aux chocs ? Des emplois plus fiables ? Une habilitation sociale ? La liste peut continuer. Mais à moins qu'une IMF

ne soit spécifique dans les changements qu'elle veut apporter à ses clients, il lui sera difficile de réaliser ses buts. Par exemple : un « bien-être amélioré » transformé en une « qualité de vie améliorée » ne sera pas utile pour que l'organisation gère ce domaine de performance sociale ; cependant, si l'IMF définit le « bien-être amélioré » par une « augmentation des revenus et des capitaux de l'entreprise », une telle définition devient un point de départ pratique pour gérer l'accomplissement de ce but.

Conjointement avec les buts sociaux de l'IMF, *quels sont les buts financiers et comment soutiendront-ils l'accomplissement de ses buts sociaux ?*

Il est essentiel à ce stade de définir et de décomposer les buts sociaux généraux et à long terme dans chacune des dimensions, en se basant à la lettre et dans l'esprit de la mission (voir la **Figure N°1**). Souvent, la difficulté réside dans le fait que la mission ne se rapporte pas explicitement à chaque dimension ; cependant, une bonne facilitation et discussion de la mission, de la vision et des valeurs devraient aboutir à un consensus dans chacun des trois domaines.

Figure N°1 : Définir les buts organisationnels généraux – déconstruire la mission

Pérennité de l'institution qui développe la fidélité des clients

Fournir à long terme

des services financiers et non financiers accessibles

aux micro- et petits entrepreneurs et aux familles vulnérables

pour améliorer leur bien-être

Service rapide, prix abordable, proximité, exigences faibles, gamme étendue de services (crédit, épargne, leasing, services de développement commercial, etc.)

Entreprises avec 1-50 employés

Familles vulnérables : jusqu'à 4 \$US par jour par personne

Bien-être = satisfait une grande variété de besoins : besoins basiques (nourriture, vêtements, éducation, dépenses médicales), conditions améliorées du logement/de vie, loisirs, vie sociale, besoins satisfaits, avenir stable, grâce à une entreprise pérenne qui fournit des revenus pour couvrir ces dépenses et à des services dédiés qui remplissent ces besoins.

Source : Imp-Act Consortium / Directives MFC SPM

Planification stratégique : Intégrer la GPS

Encadré N°2 : Responsabilité sociale de l'entreprise et protection des clients

Parmi les éléments clefs des performances sociales, il y a les questions de la responsabilité sociale de l'entreprise et la protection des clients. Il est important d'incorporer ces points à la planification stratégique, même pour les institutions financières qui n'ont pas de composant social explicite dans leur mission.

Le processus de planification stratégique doit aider l'organisation à améliorer l'impact de ses activités en ce qui concerne :

- la responsabilité sociale envers les clients (protection des clients), le personnel, les communautés et l'environnement²
- l'égalité des sexes.

En abordant ces questions dans le plan stratégique, les conditions minimum seront en place pour garantir à l'organisation de devenir socialement responsable. Les questions suivantes devraient être abordées :

- Quelles sont les aspirations de l'organisation dans chacun de ces domaines ? Pourquoi ?
- Quelles sont les priorités ? Quelles sont les principales lacunes que l'organisation voudrait traiter ?

Le processus de développement des buts stratégiques devrait couvrir chacun des trois domaines des performances sociales de sorte qu'ils soient intégrés et se renforcent plutôt que se contredire. Par exemple, si l'on vise à cibler des groupes à faibles revenus dans les secteurs ruraux (but social - portée), cela encouragera des décisions spécifiques par rapport à la proposition de valeur aux clients (apporter un service au seuil-même des clients) et aux buts financiers (améliorer le côté abordable des services tout en maintenant des résultats financiers sains). Si l'organisation vise de petits entrepreneurs (atteindre les clients cibles), elle devrait alors probablement se fixer un objectif de contribution à la création d'emplois (changement dans la vie des clients cibles) et

assurer un service rapide et efficace (proposition de valeur aux clients).

Définir les buts sociaux

Lors de la définition des buts sociaux stratégiques, les questions suivantes devraient être considérées :

Atteindre les clients cibles :

- Décider les manières les plus efficaces pour atteindre les clients cibles : Nouveaux débouchés ? Services bancaires mobiles ? Mécanismes de livraison innovateurs - représentants locaux ?
- Décider la stratégie de ciblage appropriée : directe ou indirecte ?
- Se mettre d'accord sur la stratégie financière : Portée en masse ? Subventions croisées ? « Poules aux œufs d'or » (produits hautement rentables pour des clients non-cibles) ?
- Décider quels besoins des clients cibles seront traités : entreprises, logement, consommateur ?
- Faire la distinction entre le marché général et la taille du marché cible.

Satisfaire les besoins des clients cibles :

- Faire la distinction entre ce que les clients cibles veulent et ce dont ils ont besoin
- Chercher des manières de soutenir les buts sociaux tout en offrant des services à la fois financiers et non financiers (d'une manière intégrée ou en partenariat avec d'autres organisations).

Changer positivement la vie des clients cibles :

- Se concentrer sur les changements positifs dans la vie des clients que l'organisation aura probablement apportés
- Chercher des manières où les buts sociaux et financiers peuvent se soutenir, plutôt que de se miner les uns les autres.

Planification stratégique : Intégrer la GPS

L'Encadré N°3 propose des exemples de buts sociaux stratégiques.

Encadré N°3 : Exemples de buts sociaux stratégiques	
Résultats sociaux	Accroître l'accès au crédit pour les microentrepreneurs à faibles revenus
	Accroître les revenus des clients ayant une microentreprise
	Améliorer le bien-être des membres des coopératives à faibles revenus tel qu'il est mesuré par le mouvement du seuil de pauvreté (<i>Progress our of Poverty Index (PPI)</i> - Indice de passage du seuil de pauvreté)
	Améliorer la capacité des membres à faibles revenus à gérer les risques et les crises grâce à l'utilisation de la microassurance et des dépôts
Résultats financiers	Améliorer les résultats financiers par le biais d'une livraison plus efficace du crédit
	Accroître les sources rentables du financement d'expansion en générant plus d'épargne et de capitaux
	Améliorer la liquidité grâce à une meilleure gestion des ressources internes et en obtenant l'accès aux fonds de réserve externes
Proposition de valeur aux clients	Étendre les produits d'assurance pour inclure une assurance-maladie qui améliorera la capacité des membres à gérer les risques liés à la santé
	Soutenir des services financiers plus sophistiqués (microassurance et épargne) et la capacité des clients à gérer leurs entreprises par le biais d'une formation spécialisée
	Optimiser (reconditionner) l'offre des produits de crédit afin de les rendre plus compréhensifs et d'accroître leur influence positive sur les clients tout en conservant les aspects qui traitent actuellement les besoins des clients
Proposition de valeur aux parties prenantes	Travailler avec les bureaux de crédit locaux pour améliorer la qualité des informations
	Maintenir la crédibilité avec les sources gouvernementales locales de financement grâce au maintien de rapports de grande qualité

Source : *Strategic Management Toolkit*, Microfinance Centre (MFC)

Défi : Définir une stratégie pour atteindre les buts sociaux

Une vision sociale peut également être appliquée pour définir les apports et les ressources convenables, tout en décrivant comment l'institution prévoit de changer en interne afin d'atteindre ses buts et objectifs indiqués.

Lors de la définition des buts stratégiques, les questions suivantes devraient être considérées :

Comment les changements prévus dans les opérations soutiennent à la fois les buts sociaux et financiers ?

Par exemple, si une IMF, qui a pour cible les clients à faible revenu, ajoute une direction « pro-pauvre » aux systèmes de recrutement,

d'initiation et d'incitation du personnel, ceci soutiendra les buts sociaux (atteinte des pauvres, fournir un service de bonne qualité), et les buts financiers (une bonne qualité du portefeuille pourrait être prévue étant donné que le personnel connaîtra et comprendra mieux ses clients).

Est-ce que les changements planifiés dans la gestion des clients sont appropriés pour les clients cibles choisis ?

Par exemple, le fait de développer un paquet « VIP » coûteux et étendu est-il le bon choix pour une IMF qui se concentre à servir les pauvres des zones urbaines ?

Planification stratégique : Intégrer la GPS

L'institution soutient-elle ses buts sociaux et financiers en étant innovatrice et en trouvant des moyens rentables pour servir ses clients cibles ?

Par exemple, développer des mécanismes de prestations de services rapides et rentables pour les clients des zones rurales contribuera certainement à accroître le nombre de clients cibles pour une IMF qui se concentre à servir des petits agriculteurs.

Est-ce que les ressources humaines, les compétences et les fonctions de l'organisation s'alignent sur ses buts sociaux et financiers ?

Par exemple, pour une IMF qui tâche d'établir une image qui montre qu'elle est dirigée par sa mission, une formation spécialisée des agents de crédit sur les procédures appropriées de recouvrement des dettes ou sur d'autres principes de protection des clients³ serait appropriée.

Est-ce que le programme d'incitation du personnel encourage l'accomplissement de buts sociaux aussi bien que financiers ?

Par exemple, fait-il l'équilibre entre les cibles de la portée et celles de la qualité du portefeuille pour aborder le problème de surendettement des clients ?

Quels changements ont besoin d'être ajoutés à la capacité interne afin de soutenir les résultats/rendements prévus ?

Par exemple, renforcer les capacités internes pour mener une étude de marché de bonne qualité (utilisée pour les évaluations et le suivi des besoins des clients) garantira que l'IMF détient les informations appropriées avec lesquelles adapter ses produits et services afin de maximiser la manière dont ils correspondent aux besoins des clients cibles (voir l'**Encadré N°4**).

Analyse SWOT ajustée aux performances sociales

Une analyse SWOT (de l'anglais Strengths - Forces, Weaknesses - Faiblesses, Opportunities - Opportunités et Threats - Menaces) développée dans le cadre du processus de planification stratégique devrait guider les buts stratégiques de l'organisation. Cependant, pour que cet exercice soit instructif en termes de performances sociales, il doit être étroitement lié aux buts sociaux et financiers précédemment définis de l'organisation. En d'autres termes, lorsqu'elle détermine les forces et les faiblesses de l'organisation et identifie les menaces et opportunités extérieures, l'équipe de direction devrait considérer si et comment

Encadré N°4 : Exemples de buts stratégiques liés au renforcement institutionnel

Processus de gestion des opérations :

- Proposer des déboursements rapides en espèces
- Développer un réseau large de bureaux

Processus de gestion des clients :

- Standardiser le service clientèle
- Améliorer le ciblage
- Vente croisée de produits
- Créer une marque solide « pro-pauvre »

Processus règlementaires et sociaux :

- Accroître la transparence sociale et financière

Capital informatif :

- Intégrer les mesures de pauvreté

Processus de l'innovation :

- Développer de nouveaux produits grâce à des partenariats
- Intégrer une analyse approfondie des besoins des clients dans le processus de développement du produit
- Présenter une nouvelle technologie de gestion des risques pour réduire le risque de surendettement des clients

Capital humain :

- S'assurer du profil de compétences « pro-pauvres » du personnel de l'IMF
- Encourager une culture d'innovation

Source : *Strategic Management Toolkit*, MFC

Planification stratégique : Intégrer la GPS

Encadré N°5 : Exemple d'une analyse FFOM – Coopérative PAGLAUM aux Philippines

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Image d'une coopérative pro-sociale concentrée sur les zones pauvres • Services financiers, sans crédit, de grande qualité – faibles limites des dépôts • Culture innovatrice : prestations de nouveaux produits et services • Fidélité des clients en raison du partage des propriétés et des paiements des dividendes 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes d'information : plan d'informations inexistant, délai dans les informations sur les clients, production en retard des rapports, faible qualité de la saisie des données • Téléchargement des informations internes (flux des informations du haut vers le bas) • Pas de rémunération basée sur les performances du personnel – le personnel reçoit une paye égale pour un volume et une qualité de travail différents • Manque de compréhension des besoins des clients avec un impact négatif sur le développement/la modification de nouveaux produits
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de marchés géographiques inexploités • Accès aux opportunités grâce à un réseau de liens • Accès aux formations/renforcement des capacités grâce à un réseau de liens 	<ul style="list-style-type: none"> • Surendettement des clients, « pollution du crédit » • Concurrence croissante des ONG et IMF qui se concentrent sur les mêmes segments des clients • Crime local – sécurité du personnel, sécurité des biens (cambriolages et vols) • Inflation (qui mène à une augmentation des dépenses des ménages et à des problèmes possibles dans le remboursement des clients) • Dégâts aux entreprises des pêcheurs en raison des changements climatiques

Source: Résultats de la planification stratégique de PAGLAUM basés sur l'outil *Strategic Management Toolkit* MFC

celles-ci sont appropriées par rapport à ce que l'organisation veut réaliser ; c'est-à-dire des points de repère définis d'après la mission⁴.

Les considérations suivantes doivent être prises en compte dans l'analyse SWOT pour s'assurer que les questions des performances sociales sont abordées par le processus de planification stratégique :

Forces/faiblesses

- L'organisation est-elle claire au sujet de ce qu'elle veut réaliser en termes de performances sociales ?
- Quel soutien recevront les performances sociales de la part des structures de gouvernance de l'organisation ?
- Comment sont la gamme et les processus de livraison actuels des produits comparés aux besoins des clients cibles ?

- L'organisation a-t-elle assez d'informations fiables sur ses clients cibles et leurs besoins ?
- Comment le système d'information soutient-il le suivi des performances sociales (y a-t-il des données régulières, opportunes et précises ?)
- Comment le système des ressources humaines (RH), y compris la composition du personnel, les processus de recrutement, la formation et la rémunération prennent en compte les considérations des performances sociales ?
- Quelles informations sont fournies par les systèmes de contrôle internes, y compris les audits internes, dans le contexte des performances sociales de l'organisation ?
- L'organisation a-t-elle une image et une culture déterminées par sa mission ?

⁴ La qualité des SWOT peut être améliorée si l'organisation suit le processus d'effectuer une évaluation sociale, d'appliquer une notation sociale, de compiler un rapport des performances sociales MIX, ou d'effectuer des enquêtes clients avant le processus de planification stratégique. Voir les liens associés dans la section des **Ressources additionnelles**.

Planification stratégique : Intégrer la GPS

Opportunités/menaces

- Quels sont les risques au niveau des clients ? (Risques pour les clients = risques pour l'organisation.) Comment les facteurs externes influencent-ils les entreprises et la vie des clients ?
- Quelles sont les opportunités et les menaces dans l'environnement externe de l'organisation, et comment influencent-elles sa capacité à procéder par rapport aux buts sociaux généraux ?
- Est-ce que les tendances économiques, politiques, réglementaires et sociales sont analysées du point de vue de leur impact sur les capacités de l'organisation à atteindre ses clients cibles et à satisfaire leurs besoins ?
- Quelles sont les opportunités et les menaces pour les performances sociales provenant des principales parties prenantes externes :

les concurrents, les investisseurs commerciaux et sociaux, les régulateurs et législateurs, etc. ?

Opérationnaliser les buts sociaux stratégiques

Dans certains cas, les IMF peuvent avoir des buts sociaux stratégiques généraux, mais néanmoins rencontrer des difficultés à les réaliser parce qu'elles ne les ont pas opérationnalisés (contrairement aux buts financiers, qui sont décomposés en série d'objectifs SMART) ; ils restent simplement de bonnes intentions. Les buts sociaux de l'IMF doivent également être transformés en objectifs sociaux SMART.⁵

À la différence de la difficulté à définir des buts sociaux (où une IMF doit aborder la teneur de sa mission), l'utilisation d'objectifs SMART pour définir ses buts sociaux devient en fait une question « technique »⁶.

Encadré N°6 : Exemples d'objectifs SMART

But social stratégique	Objectifs SMART (à réaliser en moins d'un an)
Améliorer l'atteinte des clients pauvres dans les zones rurales ⁷	Accroître annuellement de XX% l'atteinte des clients pauvres des zones rurales dans tout le pays
Satisfaire les principaux besoins financiers des clients cibles	Maintenir une satisfaction de XX% des clients pauvres des zones rurales Étendre l'offre des produits, autres que les crédits de microentreprise, en la mesurant par le nombre X de nouveaux produits introduits et par le % du portefeuille des nouveaux produits
Améliorer le bien-être des familles des clients	Accroître le bien-être des clients pauvres ruraux qui restent dans le programme pendant plus de trois ans, comme cela est mesuré par leur déplacement le long des seuils de pauvreté
Maintenir un déboursement rapide des fonds	Accroître de XX% les allocations budgétaires pour améliorer les crédits mobiles Raccourcir les durées de traitement des crédits de XX%
Développer de nouvelles compétences dans le service clientèle et le marketing	Améliorer la structure budgétaire pour accroître les compétences dans ces domaines, qui est mesuré par le % du budget de développement utilisé pour développer des compétences dans les domaines stratégiques Améliorer l'évaluation des besoins en formation, qui est mesuré par le % du personnel délégué à la formation

⁵ SMART signifie : spécifique, mesurable, atteignable, raisonnable et temporel

⁶ Pour plus d'informations pour développer des objectifs SMART, voir le *Strategic Management Toolkit MFC*

⁷ Au lieu de « clients pauvres vivant dans les zones rurales », nous pourrions définir les clients cibles comme étant les pauvres qui vivent dans des zones non couvertes par des banques (ou des secteurs sous-pénétrés), les populations à faibles revenus ou bien les entrepreneurs démunis – tout dépend de la mission de l'organisation et de la manière dont les clients cibles sont définis.

Source : *Strategic Management Toolkit*, MFC

Planification stratégique : Intégrer la GPS

Les IMF ont l'habitude de se fixer des objectifs très spécifiques et complets pour leurs performances financières ; elles pourraient prendre en compte l'utilisation de certains exemples et analogies pour les aider à développer des objectifs SMART de grande qualité pour leurs buts sociaux (voir l'**Encadré N°6** suivant pour quelques exemples). Souvent, certaines mesures financières peuvent être utiles pour remplacer les mesures de performance (par exemple, la qualité du portefeuille et le taux de conservation des clients utilisés à la place de la satisfaction des besoins des clients) ; les indicateurs de productivité et les ratios d'efficacité peuvent être utilisés en remplacement pour la qualité des services (service rapide).

Défi : Développer un système de mesure

Il manque souvent aux IMF un ensemble d'indicateurs et de cibles appropriés pour les objectifs sociaux. Ceci est le résultat des mêmes attitudes souvent observées par rapport aux performances sociales (qui soutiennent qu'une fois que l'organisation s'est mise d'accord sur certains buts sociaux « notables », ces derniers seront automatiquement réalisés) et une étude d'impact effectuée tous les cinq ans prouvera que cela est le cas. Cependant, à moins que l'IMF n'ait un ensemble solide d'indicateurs pour mesurer les performances sociales (liées à la fois aux processus et aux résultats), il sera impossible de suivre si elle est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs sociaux définis.

Il faut noter que pendant le processus de sélection des indicateurs, une revue du système d'information actuel peut être utile. La plupart des IMF ont des systèmes d'information sophistiqués (pour la collecte, le stockage et l'analyse des données) et, le plus souvent, les informations exigées pour faire le suivi des objectifs sociaux sont déjà disponibles dans l'institution. La question est d'évaluer comment les informations - principalement financières - qui sont déjà disponibles peuvent être utilisées pour suivre les performances sociales. Par exemple, la plupart des IMF ont des informations détaillées et adéquates à propos de la délinquance.

Une fois que les données sont séparées pour les clients cibles, cela devient un bon indicateur de remplacement pour comprendre à quel point leurs besoins sont satisfaits. Par exemple, le taux de rotation des employés peut être utilisé pour suivre le niveau de responsabilité sociale envers le personnel.

Dans la plupart des cas, l'ajout des performances sociales au processus de planification stratégique n'ajoute pas de pression additionnelle au système d'information. Il arrive souvent que les informations disponibles sont appropriées pour soutenir l'ensemble d'indicateurs requis pour suivre la mise en œuvre de la stratégie (voir l'**Encadré N°7**).

Des difficultés courantes rencontrées à ce stade résultent du fait que l'organisation peut ne pas avoir de référence sur laquelle baser certains indicateurs de performance sociale ; par conséquent la question suivante se pose : où définir la cible ? Il se peut qu'il manque également des données historiques, d'où la question : comment définir un calendrier pour réaliser la cible ? Ceci se réfère principalement au domaine des changements dans la vie des clients (seulement quelques organisations auront les informations appropriées dans ce domaine, tel que les changements dans les niveaux de revenus, des capitaux, de l'amélioration du logement, etc.) et, moins fréquemment, pour la portée (aucune segmentation pour évaluer l'atteinte des clients cibles ; aucune information sur les niveaux de satisfaction des clients cibles). Une solution pourrait être d'effectuer une étude additionnelle rapide et de rassembler les informations nécessaires auprès d'une échantillon plus petit de clients, ou d'appliquer des données existantes pour suivre un objectif (par exemple, les niveaux de délinquance parmi les clients cibles et les taux de fidélisation des clients pourraient être utilisés comme bon moyen de remplacement pour suivre des objectifs liés à la satisfaction des besoins des clients cibles - un bon indicateur lié au processus).

Planification stratégique : Intégrer la GPS

Encadré N°7 : Mise en place d'une stratégie de suivi – Objectifs SMART renforcés par des indicateurs et des cibles

But social stratégique	Objectifs SMART (à atteindre en moins d'un an)	Indicateurs liés au processus	Indicateurs liés aux résultats
Améliorer l'atteinte des clients cibles des zones rurales	Accroître la pénétration des clients cibles dans les zones rurales de XX% par an dans tout le pays	Nombre de nouveaux points de service dans les zones rurales Taux de conservation des clients cibles dans les zones rurales Nombre de nouveaux clients cibles dans les zones rurales	% d'augmentation de la pénétration des clients cibles dans les zones rurales % d'augmentation du nombre de clients cibles dans les zones rurales
Satisfaire les principaux besoins financiers des clients cibles	Maintenir à XX% la satisfaction des clients cibles dans les zones rurales Étendre l'offre de produits, autres que les crédits de microentreprise, en la mesurant par le nombre X de nouveaux produits et par le % du portefeuille des nouveaux produits	Taux de délinquance parmi les clients cibles dans les zones rurales Taux de conservation des clients cibles dans les zones rurales Nombre de projets de recherche pour évaluer les besoins du marché et des clients	Taux de satisfaction des clients cibles dans les zones rurales % du portefeuille des nouveaux produits dans les zones rurales Nombre de produits nouveaux ou modifiés introduits
Améliorer le bien-être des familles des clients	Accroître le bien-être des clients ruraux pauvres qui restent dans le programme pendant plus de 3 ans, en mesurant leurs mouvements le long des seuils de pauvreté	Taux de délinquance parmi les clients cibles dans les zones rurales Taux de conservation des clients cibles dans les zones rurales	% de clients cibles après 3 ans dans le programme qui passent d'un niveau à un autre le long des seuils de pauvreté

Source : *Strategic Management Toolkit*, MFC

Planification stratégique : Intégrer la GPS

Défi : Gérer les lacunes dans la capacité de la planification stratégique

Les consultants et les formateurs rencontrent des défis spécifiques lors du renforcement des capacités pour la planification stratégique liée aux performances sociales. Cette section discute brièvement de ces défis et stratégies possibles pour les gérer.

Encadré N°8 : Intégrer la GPS dans le renforcement des capacités pour la planification opérationnelle stratégique – *MicroSave*

MicroSave collabore avec le Consortium *Imp-Act* pour intégrer la GPS dans son outil « *Strategic Business Planning for MFIs* » en ajoutant une perspective de performance sociale à tout le matériel de formation. Cela inclut d'accentuer l'importance d'aborder la réalisation de la mission sociale de l'IMF lors de la phase de planification stratégique. L'outil recommande aux IMF de ne pas hésiter à passer en revue leur énoncé de mission si elles jugent qu'il n'est pas adapté à leurs ambitions sociales et ne met pas en avant l'importance d'avoir une vision ainsi que des buts solides compris et acceptés par le personnel à tous les niveaux de l'IMF, en plus de leur mission. L'outil met également un accent plus important sur le développement de plans complets de mise en œuvre, de la communication et des rapports qui guideront la mise en pratique de la mission sociale de l'IMF ; l'outil soutient également le suivi de la réalisation des buts sociaux aussi bien que financiers. *MicroSave* a également organisé des séances internes de formation sur la GPS pour s'assurer que son propre personnel et ses consultants peuvent intégrer ces aspects dans leur travail avec les IMF partenaires.

Conclusion

Les conseils prodigués dans ce briefing ont pour objectif d'aider les IMF à transformer leurs buts sociaux généraux en objectifs spécifiques et mesurables qui peuvent être intégrés dans les opérations quotidiennes de l'organisation. Pour éviter une situation où les buts sociaux ne restent que de bonnes intentions, l'IMF doit s'engager dans le processus de déconstruction de sa mission et dans la définition de buts sociaux clairs avec des objectifs SMART, qui exigent un système efficace de suivi des performances. La direction a besoin de faire participer les principaux membres du personnel, et d'insister sur une communication, mise en œuvre et suivi efficaces des objectifs sociaux et financiers de l'IMF, afin de satisfaire avec succès ces résultats. L'expérience montre que les IMF détiennent généralement les informations nécessaires pour établir et mettre en place une stratégie équilibrée, sans avoir besoin d'un investissement additionnel et d'un fardeau supplémentaire dans la charge de travail du personnel.

Planification stratégique : Intégrer la GPS

Encadré N°9 : Renforcement des capacités : Défis et stratégies

Défis et/ou lacunes	Stratégies pour gérer les défis ou lacunes
<ul style="list-style-type: none"> Les membres de l'équipe de direction se préoccupent souvent et se concentrent purement sur les performances financières. Il se peut que les PDG ou fondateurs soient convaincus de la nécessité de traiter les performances sociales et de les encourager ; cependant, il se peut qu'ils ne s'assurent pas d'avoir l'adhésion suffisante de la part du reste de l'équipe de direction 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en évidence les bénéfices d'être reconnu par les communautés des clients comme étant une IMF socialement responsable avec une bonne réputation, et les bénéfices d'une promotion positive par le bouche-à-oreille - croissance accrue des clients, étendue de l'atteinte et conservation des clients
<ul style="list-style-type: none"> La planification stratégique est souvent effectuée par la direction sans impliquer les cadres moyens, les membres du conseil, le personnel sur le terrain et les clients, qui peuvent ajouter de la valeur, en particulier parce qu'ils apportent leurs expériences et réalités du terrain aux discussions 	<ul style="list-style-type: none"> Expliquer l'importance d'impliquer toutes les parties prenantes dans les exercices de planification opérationnelle stratégique, non seulement dans les étapes préparatoires où ils peuvent apporter de précieuses informations, mais également lors des différentes étapes de l'atelier sur la planification opérationnelle stratégique. Insister sur la valeur cruciale d'une mission et de buts sociaux qui sont clairement communiqués pour s'assurer de leur soutien Souligner l'importance pour les cadres moyens de bien comprendre le plan de mise en œuvre ainsi que d'avoir par la suite des communications transparentes sur les activités, les responsabilités et les cibles
<ul style="list-style-type: none"> Les participants aux séances de formation qui impliquent le personnel des autres IMF peuvent ne pas vouloir discuter de l'énoncé de mission de leur organisation ou de la manière dont elle atteint (ou n'atteint pas) ses objectifs sociaux indiqués 	<ul style="list-style-type: none"> Fournir aux participants des cas et des exemples hypothétiques pour éviter de discuter de questions confidentielles ou sensibles Utiliser des exercices introspectifs pour les individus ou les groupes d'une même IMF pour souligner aux participants que ce qu'ils partagent et ressentent est important pour le reste du groupe de formation
<ul style="list-style-type: none"> Les formateurs peuvent voir la gestion des performances sociales comme un thème séparé, qui n'est pas intégré aux aspects de renforcement des capacités qu'elles abordent. 	<ul style="list-style-type: none"> Les aspects des performances sociales devraient être intégrés à la formation, par le biais de diapositives, exercices, outils et guides de formation pour s'assurer qu'ils sont traités en parallèle avec le thème central de la formation

Planification stratégique : Intégrer la GPS

Ressources additionnelles

Préparation

- Vue d'ensemble de l'outil audit qualité MFC, www.mfc.org.pl/images/pliki/223_fma_qat_overview_eng.pdf
- Indicateurs des performances sociales CERISE, www.cerise-microfinance.org/-impact-and-social-performance-
- Notations sociales
 - Planet Rating – www.planetrating.com/EN/rating_performance.php
 - Microfinanza Rating – www.microfinanzarating.com/index.php?pg=cms&ext=p&cms_codsec=5&cms_codcms=36
 - M-Cril – www.m-cril.com/SocialRating.aspx
- Indicateurs des performances sociales MIX – www.themix.org/standards/sp-reports
- *MicroSave (2007) Strategic Business Planning for Market-Led Financial Institutions*, www.microsave.net/toolkit/strategic-business-planning-toolkit
- *MicroSave (2010) Social Performance Management Toolkit*, www.microsave.net/newsletter/e-bulletin-on-social-performance-management-november-2010

Développement et mise en œuvre de la stratégie

- *Strategic Management Toolkit MFC*, www.mfc.org.pl/images/pliki/221_fma_smt_overview_eng.pdf
- *MicroSave (2007) Strategic Business Planning for Market-Led Financial Institutions*, www.microsave.net/toolkit/strategic-business-planning-toolkit
- Directives pour les performances sociales *Imp-Act/MFC*
- *Campion, A. et Linder, C. avec Knotts, K.E. (2008) Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide for Microfinance*, Brighton, Imp-Act Consortium/Institute of Development Studies/MFC www.mfc.org.pl/images/pliki/spm_practice_guide.pdf
- *MicroSave (2009) SPM Toolkit*, <http://india.microsave.org/toolkit/social-performance-management>

Planification stratégique : Intégrer la GPS

À propos de cette série

Cette série de notes informatives est le résultat d'une collaboration entre le Consortium *Imp-Act* et *MicroSave*. Constatant que l'appui constant aux institutions de microfinance fourni par les bailleurs de fonds et les organisations de soutien est essentiel pour garantir une approche équilibrée de la gestion des performances, cette série vise à les aider à intégrer la « vision sociale » qui est absente des documents de formation existants des IMF. Ces notes informatives offrent des conseils ciblés sur des questions essentielles, ainsi que des renseignements détaillés sur d'autres ressources disponibles.

Processus du développement

L'initiative *Intégrer la gestion des performances sociales dans le renforcement des capacités*, dirigée par le Consortium *Imp-Act*, s'accompagne d'une stratégie en trois parties :

Créer des liens entre des experts de la GPS et des experts dans des domaines techniques

clefs : Les membres et associés du Consortium unissent leurs forces avec des experts de l'industrie pour appliquer une vision sociale à des domaines techniques essentiels

Revoir les supports de formation classiques existants :

Grâce à des ateliers en ligne entre les partenaires de projet, les lacunes dans la formation actuellement fournie aux IMF sont identifiées et traitées en priorité.

Faciliter les discussions en ligne pour le partage des connaissances :

Chaque domaine technique est abordé dans une discussion animée sur le **Réseau GPS** afin de compléter la solide expérience à la base de ces Notes informatives.

Améliorer votre pratique de la GPS

Une palette de ressources en ligne est disponible pour vous aider à améliorer votre pratique de la GPS :

Le **Centre de ressources sur la GPS** offre des recommandations « étape par étape » sur l'intégration d'une vision sociale dans les systèmes de gestion des performances des IMF, notamment un outil interactif d'auto-évaluation de la GPS. Consultez : www.spmresourcecentre.net

Le **Réseau GPS** met en lien les personnes et les organisations qui sont engagées dans la gestion et la réalisation de performances sociales dans la microfinance. Le Réseau constitue pour les praticiens un espace virtuel qui leur permet de partager des expériences et des informations, et de débattre des nouvelles idées dans la GPS. Rejoignez le réseau dès aujourd'hui ! www.spmnetwork.net

Le **Guide pratique de la GPS** propose un guide étape par étape de l'intégration de la GPS dans votre IMF, ainsi que des études de cas concrets dans d'autres IMF. Téléchargez ce document en anglais, français, espagnol ou arabe.

Fulfilling the Promise est un nouveau film du Consortium *Imp-Act* qui rend compte de l'expérience de la GPS dans deux IMF qui ont choisi des missions sociales, à savoir **SEF** (en Afrique du Sud) et **AMK** (au Cambodge). Des versions courtes et longues sont disponibles en anglais, français, espagnol et arabe.

Pour en savoir plus sur le Consortium *Imp-Act* et son travail, consultez le site www.Imp-Act.org

Pour en savoir plus sur *MicroSave* et son travail, y compris sa nouvelle « SPM Toolkit », consultez le site www.microsave.org