

Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

UNE EVALUATION DE LA PERFORMANCE SOCIALE DES IMF TUNISIENNES : CAS DE ENDA inter-arabe

Waleed OMRI¹ et Sonia GHORBEL-ZOUARI²

Résumé

La performance sociale d'une organisation (coopérative, ONG, banque...) comporte les relations de l'organisation avec ses clients et avec d'autres groupes de dépositaires. En outre, la performance sociale ne signifie pas uniquement la mesure de l'impact, mais aussi la mise en place d'actions et de mesures correctives pour améliorer cet impact.

Généralement, il y a deux approches dans le but de mesurer la performance sociale : une approche centrée sur l'institution via la portée sociale et une approche centrée sur les clients à travers l'étude d'impact, et toutes les deux sont complémentaires. En somme, l'étude de la performance sociale des institutions de microfinance (IMF) consiste à comprendre et à évaluer les mécanismes mis en œuvre permettant d'atteindre les objectifs sociaux qu'elles se sont fixés. Dans ce mouvement, l'utilisation de modèle SPI (*social performance indicators*) dans le contexte tunisien montre que malgré la jeunesse de secteur de la microfinance en Tunisie, l'IMF Enda arrive à réaliser une performance sur le plan social et ce grâce à la rigueur de leurs procédures de crédit et à une véritable stratégie de ciblage des pauvres.

Mots clés : Microfinance, performance sociale, SPI-CERISE, ENDA inter-arabe

¹ **Waleed OMRI**, Doctorant en sciences économiques, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, Rue d'aéroport, 3018 Sfax-TUNISIE. E-mail : omri.waleed@gmail.com

² **Sonia GHORBEL-ZOUARI**, professeur en sciences économiques, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, BP 1088, 3018 Sfax-TUNISIE. E-mail: sonia.zouari@hotmail.com



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

Abstract

The social performance of an organization (cooperative, NGO, bank) contains the relations of the organization with its clients and with the other groups of agent. Besides, the social performance does not mean only the measure of the impact, but also the implementation of actions and corrective measures to improve this impact.

Generally, there are two approaches with the aim of measuring the social performance: an approach centre on the institution via the outreach and an approach centre on the clients through the study of impact, and both are complementary. As a matter of fact, the study of the social performance of the MFIs consists in understanding and in estimating the implemented mechanisms allowing reaching the social objectives that they settled. In this movement, the use of SPI (social performance indicators) model in the Tunisian context shows that in spite of the youth of microfinance sector in Tunisia, The MFI Enda manages to realize a performance on the social plan and it thanks to the rigor of their procedures of credit and to a real strategy of targeting of the poor men.

Keywords: microfinance, social performance, SPI-CERISE, ENDA inter-arabe



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

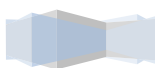
Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

I. Introduction

L'espoir que nourrit la microfinance comme étant un outil de lutte contre la pauvreté, mais aussi l'importance des ressources investies, a naturellement renforcée l'attention portée aux analyses de la performance d'une institution de microfinance. Les systèmes d'évaluation utilisés jusqu'à présent dans ce secteur se focalisent essentiellement sur la mesure des performances financières. Les informations sur les performances sociales des IMF ont été jusqu'à récemment plutôt rares ou sujettes à discussion, comme le montrent les débats autour des études d'impact (CERISE, 2003). Donc, la question qui peut être posée est comment peut-on définir les performances sociales?

La «*Social Performance Task Force*» du groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP) définit la performance sociale d'une IMF comme « la mise en pratique de ses ambitions sociales afin qu'elle puisse durablement servir un nombre croissant de personnes pauvres ou exclues, améliorer tant la qualité que la pertinence des services financiers proposés, agir sur l'environnement socio-économique de ses clients tout en garantissant à ces mêmes clients, à leurs employés, et d'une manière générale à la communauté que les principes de responsabilité sociale sont pleinement respectés ». La performance sociale d'une IMF s'évalue par conséquent au regard de la structure de l'IMF et de sa conduite au sein du marché et à l'égard de la communauté en général (De Briey (2005). En fait, la PS est mesurée par les principes, les actions et les mesures correctives mises en application par l'IMF pour atteindre ses objectifs sociaux avec des indicateurs simples basés sur l'information disponible au niveau des IMFs.

Généralement, il y a deux approches dans le but de mesurer la performance sociale : une approche centrée sur l'institution via la portée sociale et une approche centrée sur les clients à travers l'étude d'impact, et toutes les deux sont complémentaires. En somme, l'étude de la performance sociale des IMFs consiste à comprendre et à évaluer les mécanismes mis en œuvre permettant d'atteindre les objectifs sociaux qu'elles se sont fixés.



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

Dans ce mouvement, l'objectif de cette étude est de tenter d'apporter une réponse à la question suivante : comment peut-on évaluer la performance sociale dans les IMFs tunisiennes ?

La stratégie sociale peut être évaluée via un questionnaire destiné à savoir si l'IMF se donne les outils d'atteindre ses objectifs sociaux. L'analyse repose donc sur le questionnaire SPI-CERISE basé sur des informations internes à l'IMF (principes fondateurs, plan d'affaires, rapports d'activités, déclaration de la direction, informations du SIG, etc.). Ainsi exposée, la question mentionnée ci-dessus retrace, en fait, les cinq sections autour desquelles s'articulera ce travail. Nous présenterons dans une deuxième section une brève revue de littérature sur les différentes approches qui parlent de la performance sociale. Ensuite, nous exposerons au niveau de la troisième section le secteur de la microfinance en Tunisie. Les différents résultats empiriques de notre étude seront présentés dans la section 4. Et finalement, nous terminerons avec une conclusion au niveau de la section 5.

II. La performance sociale (PS): l'état de la littérature

II.1 L'approche de la portée sociale

Les IMFs font des efforts afin de servir ceux qui sont constamment exclus des systèmes financiers officiels : leur fonctionnement repose sur les liens sociaux et la proximité avec les bénéficiaires tout en se déplaçant dans les zones rurales, en entrant en contact avec eux et en leur offrant des séances de formation. Elles sont basées sur le travail de groupe et satisfont les besoins des populations en fournissant des microcrédits, ainsi que des remboursements réguliers.

En outre, l'objectif, qui vise à prolonger des services de microfinance aux populations qui ne sont pas servies par les institutions financières officielles, peut être défini comme la portée ou "*outreach*". Cependant, les IMF doivent déterminer le groupe cible qu'elle doit satisfaire en termes de services de microfinance.

Lelart (2006) stipule que la pauvreté n'est pas seulement une dimension quantitative, c'est-à-dire un certain revenu par personne et par jour ou par an, sans la disposition d'un



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

patrimoine, mais elle est également une dimension qualitative, parce qu'elle tient compte des conditions de vie. Elle peut intégrer des données telles que les besoins de disponibilité de logement, de nourriture et d'habillement, de niveau de santé éducative, d'« *empowerment* » des femmes, de niveau d'intégration au milieu social, etc.

À cet égard, l'accessibilité aux services financiers pour ces pauvres semble le but principal des IMFs. Ainsi, elle soulève la question suivante : ces organismes parviennent-ils à atteindre les plus pauvres des pauvres ? (Van Bastelaer et Zeller, 2006).

Quelques indicateurs peuvent être utilisés dans le but de mesurer la portée sociale, en termes d'étendue ou en termes de degré. En effet, l'étendue de la portée ou « *scale of outreach* » (des services d'une IMF) fait référence au nombre de clients servis par une IMF, et aux volumes de services. Alors que le degré ou « *depth of outreach* » correspond aux caractéristiques socio-économiques des clients servis par l'organisation de l'IMF.

Schreiner (2002) a présenté, au niveau de la portée, six indicateurs. En effet, il a défini la portée sociale en termes de degré de la portée ou « *depth of outreach* », de la valeur ou « *worth of outreach* », du coût ou « *cost of outreach* », du largeur ou « *breadth of outreach* », d'étendue ou « *scope of outreach* » et en termes de longueur « *length of outreach* ».

Généralement, la largeur compte les utilisateurs, la longueur compte les années de service, et la portée compte les types de contrats. En plus, la portée est la valeur moindre des coûts des utilisateurs, chargée par le degré, additionnée à travers la largeur des utilisateurs et l'étendue des contrats et escomptée par la longueur du temps. En somme, le bien-être social dépend du degré, de la valeur, du coût, de la largeur, de l'étendue, et surtout de la longueur.

II.2 Les études d'impact et SPI-CERISE: deux pièces d'un même puzzle

Il ne faut pas séparer deux approches qui sont complémentaires: l'approche par les indicateurs d'impact sur l'amélioration des conditions de vie des clients servis par l'IMF et



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

l'approche SPI qui se concentre sur l'évaluation des intentions, des actions et des mesures correctives mises en place à une large gamme d'IMFs.

Les principes d'évaluation d'impact

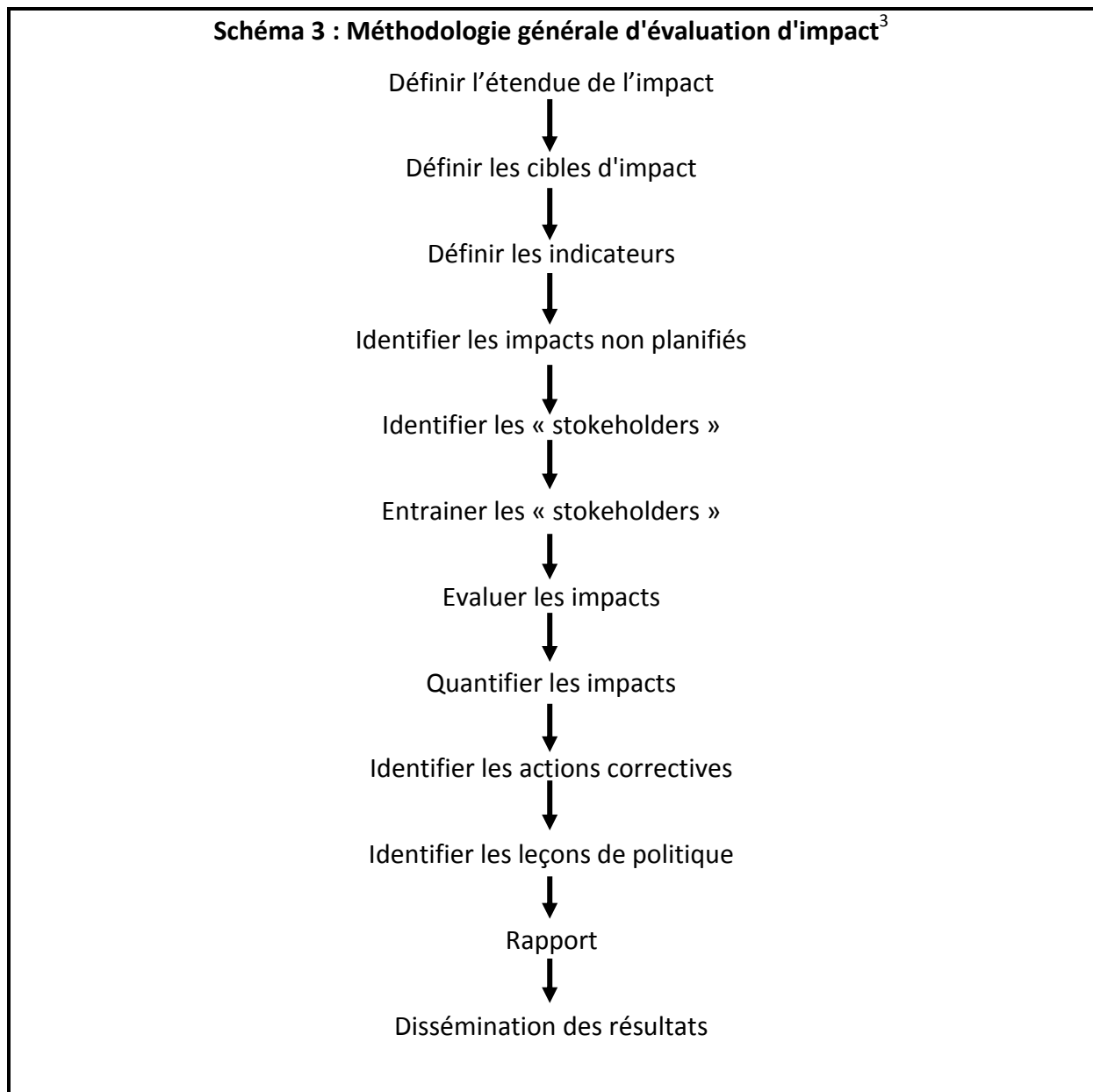
La performance sociale peut être évaluée par l'analyse d'impact sur les clients en répondant à la question suivante : « combien rapporte un dollar prêté en revenu supplémentaire pour le bénéficiaire ? » (Lapenu, 2003). En effet, une évaluation d'impact est une étude qui a pour but d'identifier les changements qui résultent d'un programme, en utilisant des méthodes pour établir la relation possible entre les changements éprouvés et la participation au programme. Ainsi, l'évaluation de l'impact peut lier une étude institutionnelle des composantes et des procédures du programme avec les données de niveau du client, pour déterminer ce qui fonctionne bien, et ce qui peut être amélioré.

En outre, les évaluations d'impact effectuées en tant qu'élément de la planification et de l'approbation d'une intervention (ex-ante) sont prédictives en nature, et suivent généralement des méthodologies bien établies (par exemple pour l'évaluation d'impact du milieu, l'évaluation d'impact social, l'évaluation d'impact de santé, l'évaluation économique ...). Les techniques changent selon la nature de l'intervention et du but de l'évaluation, mais la méthodologie de base est semblable (le schéma 2 ci-dessous).



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI



En effet, chaque processus peut être défini comme suit :

- *L'étendue* : le principe de l'étendue détermine quels impacts devraient être étudiés dans l'évaluation ;
- *Les cibles* : identifient les cibles pour que les impacts soient évalués, des documents de planification ou des objectifs largement admis appropriés pour le type d'intervention ;

³ Kirkpatrick C. et Hulme D. (2001), *Basic Impact Assessment at Project Level*, Enterprise Development Impact Assessment Information Service (DFID).

Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

- *Les indicateurs* : identifient les indicateurs qui permettront chacun, à l'impact d'être mesurés par rapport à sa cible;
- *Les impacts non planifiés* : ils identifient les impacts non planifiés potentiellement significatifs à l'intérieur de l'étendue de l'évaluation;
- *Identification des parties prenantes ou « stakeholders »* : ce principe identifie les parties prenantes et d'autres dépositaires pour être affectés par des impacts prévus ou non planifiés avec un intérêt significatif ;
- *La participation des parties prenantes* : décide comment les parties prenantes seront impliquées dans l'évaluation; ceci peut inclure la participation des dépositaires en raffinant la portée de cette évaluation.
- *L'évaluation des impacts* : détermine les impacts qui se sont produits, leurs causes directes et indirectes, et leur importance par rapport aux cibles ;
- *Quantification des impacts* : évalue l'importance d'impact par rapport aux cibles ;
- *Action corrective* : définit quelles étapes peuvent être prises pour éliminer ou réduire tous les impacts défavorables significatifs, ou pour les compenser ;
- *Etude de la politique* : identifie les leçons pour la planification et la conception d'interventions futures ;
- *Le reportage* : signifie une documentation des résultats et de l'évaluation de telle façon qu'elle devient clairement compréhensible à ceux qui les emploieront; mais aussi une identification des incertitudes et de la fiabilité des résultats.
- *Dissémination des résultats* : des résultats d'évaluation devraient être disséminés parmi des dépositaires d'une manière dont ils contribuent à l'étude (par exemple par des ateliers, des réunions, circulation de rapport);

Dans beaucoup de cas, le processus d'évaluation sera prévu pour mesurer l'impact sur des buts très larges, tels que l'allègement de la pauvreté. À moins que l'intervention puisse être prévue pour avoir un impact direct sur de tels buts, il peut être approprié d'identifier des facteurs intermédiaires appropriés (par exemple l'éducation).



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

La méthode SPI-CERISE

La mesure de la performance sociale des institutions de microfinance exige une compréhension soignée des concepts et des indicateurs utilisés. En effet, le questionnaire mis au point dans le cadre de l'initiative SPI évalue la performance sociale d'une organisation de microfinance, selon sa mission et ses objectifs sociaux, à l'aide d'informations accessibles et simples au niveau de l'IMF. Il s'articule autour de quatre dimensions considérées comme indicateurs des performances sociales en microfinance :

- **Dimension 1 : ciblage des pauvres et des exclus**

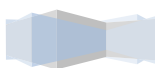
Les IMFs ont été généralement développées dans le but d'atteindre une population exclue du système financier classique. Elles peuvent avoir l'objectif d'atteindre des populations socialement exclues ou des pauvres, ou simplement elles offrent des services financiers dans une zone où les systèmes bancaires classiques sont absents, ou aux gens rejetés par les banques (mais qui ne sont pas nécessairement pauvres ou socialement exclus). Les questions touchent la stratégie de ciblage de l'IMF (ciblage géographique, individuel ou par la méthodologie de prêts) et les résultats de la stratégie de ciblage.

- **Dimension 2 : adaptation des services et des produits à la population cible**

Il ne suffit pas de décider d'atteindre une population cible. Les services de la microfinance sont trop souvent normalisés (prêts à court terme, remboursement hebdomadaire, etc.). L'IMF doit étudier la population cible et travailler sur la construction de ses services financiers, de sorte qu'ils adaptent les divers besoins des clients. Les questions touchent la gamme des services, la qualité de ces services (rapidité, proximité, transparence, adaptation aux besoins) et l'accès à des services non financiers.

- **Dimension 3 : amélioration du capital social et du capital politique des clients**

Pour l'IMF, la confiance entre l'institution et ses clients peut réduire des coûts de transaction et améliorer des taux de remboursement. Elle peut stimuler ainsi l'action collective et réduire la libre équitation, le comportement opportuniste et les risques. Pour



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

des clients, le renforcement de leur capital social et politique peut augmenter leur organisation sociale (action collective, information partageante, incitation politique, etc.). La confiance en soi peut également les aider à s'engager dans des activités soutenables et profitables.

Les questions touchent la confiance et le partage d'informations de l'IMF avec les clients, la participation de ceux-ci dans les instances de décision à différents niveaux de l'IMF, et enfin les actions de l'IMF dans le domaine du renforcement du capital social de ses clients.

- **Dimension 4 : responsabilité sociale de l'institution**

La responsabilité sociale exige une politique appropriée de ressources humaines, une adaptation de la culture de l'IMF au contexte culturel et socio-économique, une responsabilité sociale vers ses clients et vers la communauté au sein de laquelle elle fonctionne. Les questions touchent essentiellement la politique de ressources humaines de l'IMF, les actions de l'IMF qui sont l'expression d'une responsabilité sociale vis à vis de ses clients, ou vis-à-vis de la communauté.

Cet ensemble d'indicateurs cherche à offrir une vue d'ensemble des performances sociales d'une IMF basée sur ses intentions, actions et certains des mesures correctives mises en place par l'IMF pour atteindre les objectifs sociaux qu'elle s'est fixée. La plupart des questions peuvent être répondues par le management de l'IMF, et peuvent être facilement vérifiées par un audit externe.

En définitive, si l'on se réfère aux résultats encore rares des études empiriques effectuées, la question de la mesure de la performance sociale d'une IMF reste posée. L'objet de la partie empirique suivante va consister, donc, à tester l'hypothèse suivante : Malgré la jeunesse du secteur de la microfinance en Tunisie, les IMFs tunisiennes arrivent à réaliser une performance sur le plan social.



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

III. La microfinance en Tunisie

La microfinance s'est imposé comme étant une arme très efficace de lutte contre la pauvreté, de financer le développement humain depuis deux décennies pour des raisons multiples. Ainsi, la Tunisie est parmi les pays qui ont une expérience encore jeune mais importante en matière de microfinance.

En effet, la Tunisie a émergé ces dernières années en tant que joueur régional significatif dans le développement de la microfinance, avec environ 64 000 emprunteurs actifs à la fin de 2003 comme reflété dans "*Microfinance dans les états arabes*". Cette figure a placé la Tunisie en troisième rang en nombre d'emprunteurs actifs dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MOAN). Parmi ces clients, 84% sont des clients servis par un programme de prêt fortement subventionné surveillé par la Banque tunisienne de solidarité (BTS). Cependant, la plupart de secteur de la microfinance tunisien est organisé autour de cette banque, qui a été créé le 21 Mai 1997 dans le but de renforcer le fonctionnement de microcrédit au profit des populations exclues du système bancaire traditionnel, qui n'ont pas les garanties suffisantes. Cette institution s'oriente à la fois vers les milieux urbains et ruraux. Cet organisme parapublic a une double activité : Elle fournit des crédits aux jeunes ayant un diplôme universitaire ou une qualification professionnelle pour leurs permettre d'installer des microprojets capables de dynamiser l'activité économique. Les conditions de ces crédits (de 2 200 à 36 500 Euros), sont très douces. La BTS fournit également les microcrédits aux microentrepreneurs par l'intermédiaire des associations de développements existants ou des associations qui sont installés particulièrement à cet effet. Généralement, ces associations ont pour mission d'élargir la zone d'intervention de la BTS et de fournir des services de microcrédit pour la population exclue du système bancaire tunisien.

En parallèles à l'activité de la BTS, l'organisation non gouvernementale ENDA apparaît comme acteur important sur l'univers de la microfinance en Tunisie. Cette institution est une ONG internationale sans but lucratif, membre de la famille d'ENDA tiers-monde (basée à Dakar, au Sénégal) qui est en activité dans 21 pays dans le monde entier. Étant donné que



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

c'est une compagnie internationale, elle ne souffre pas des limitations établies par la loi de 1999, elle n'est pas forcée d'attacher à son règlement, ayant la liberté pour appliquer de vrais types d'intérêt.

En 1992 elle a installé une stratégie du développement urbain intégré, dans l'agglomération la plus grande de la zone urbaine de Tunis : cité Ettadhamen. Les activités d'ENDA touchent, généralement divers domaines notamment : l'alphabétisation, l'éducation, la santé communautaire, les activités d'instruction, l'appui aux microentreprises au moyen de la concession de microcrédit, etc.

Globalement, le programme d'Enda constitue une innovation dans l'action sociale en Tunisie dans la mesure où Enda est, pour le moment, l'unique institution en Tunisie appliquant les « bonnes pratiques ». Enda compte parmi la centaine d'institutions de microcrédit dans le monde qui ont atteint l'autosuffisance financière. Le succès de ce programme (ENDA) sur le plan financier impose une analyse empirique approfondie pour mettre en lumière, au-delà des statistiques officielles, la réalité de sa performance sociale.

IV. Analyse empirique

IV.1 Données et méthodologie de recherche

Rappelons que le questionnaire mis au point dans le cadre de l'initiative SPI évalue la performance sociale d'une organisation de microfinance, selon sa mission et ses objectifs sociaux, à l'aide d'informations accessibles et simples au niveau de l'IMF.

Pour répondre à la contrainte mentionnée ci-dessus, la méthodologie sera basée sur l'administration d'un guide d'entretien pour la collecte des données utiles à notre recherche (notre guide prend comme document de base le questionnaire SPI CERISE). Dans ce guide, l'unité d'analyse est l'institution de microfinance. Elle devrait être clarifiée, au début du processus, au niveau duquel le guide est appliqué. Selon la structure organisationnelle de l'institution ENDA inter-arabe, nous avons modifié la composition de l'outil SPI-CERISE, pour



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

qu'il devienne applicable au contexte tunisien. En effet, nous avons réduit le nombre des items traités dans le document initial de 62 à 34 items, ainsi le score de chaque dimension de 25 à 15 points (voir annexe).

Cette étude de cas portera, donc, sur une seule institution de microcrédit en Tunisie, à savoir ENDA-Inter Arabe comme une ONG (organisation non gouvernementale). L'application de ce guide à l'institution tunisienne (ENDA) a fait l'objet d'un entretien approfondi avec des responsables administratifs durant le mois de janvier 2009. Dans une évaluation globale, on a obtenu un score total de 48 points pour une valeur maximale de 60, soit un pourcentage de 80%. Les résultats obtenus par ENDA sont décrits dans des graphiques qui sont obtenus à travers des simples commandes sur des fichiers Excel, mettant en valeur ses « points forts » parmi ces 4 dimensions.

Dans ce qui suit, nous proposons d'articuler une analyse descriptive des résultats par dimensions, ainsi que par sous-dimensions, avant de clôturer la section avec une interprétation des résultats obtenus.

IV.2 Rappel sur la mission d'ENDA

ENDA a pour mission de contribuer à l'amélioration des revenus et de la qualité de vie du tunisien à travers des systèmes financiers inclusifs par le biais d'une institution pionnière offrant des services innovants, socialement responsable et engagée pour l'environnement.

Valeurs

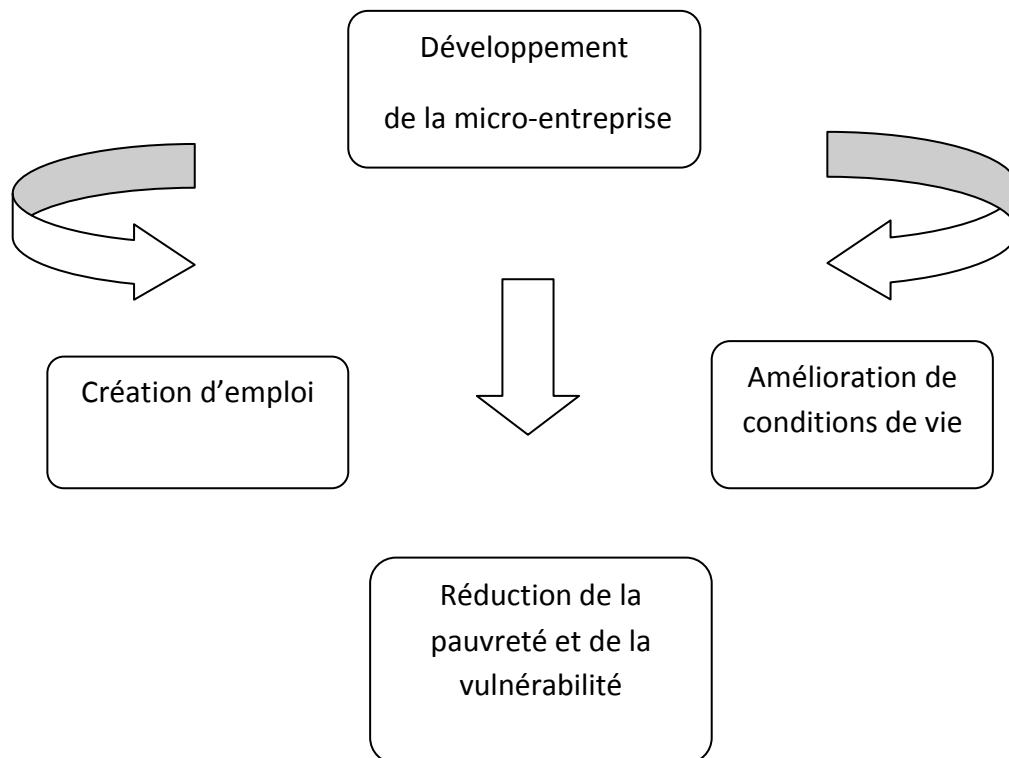
Les valeurs fixées par ENDA sont : être à l'écoute de ses clients, respecter ses clients, être intègre, travailler dans la transparence, encourager l'esprit d'initiative et respecter l'environnement.

La philosophie de microcrédit de ENDA :



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI



IV.3 Analyse de la PS : résultats et interprétations

IV.3.1 *Analyse des résultats par dimension*

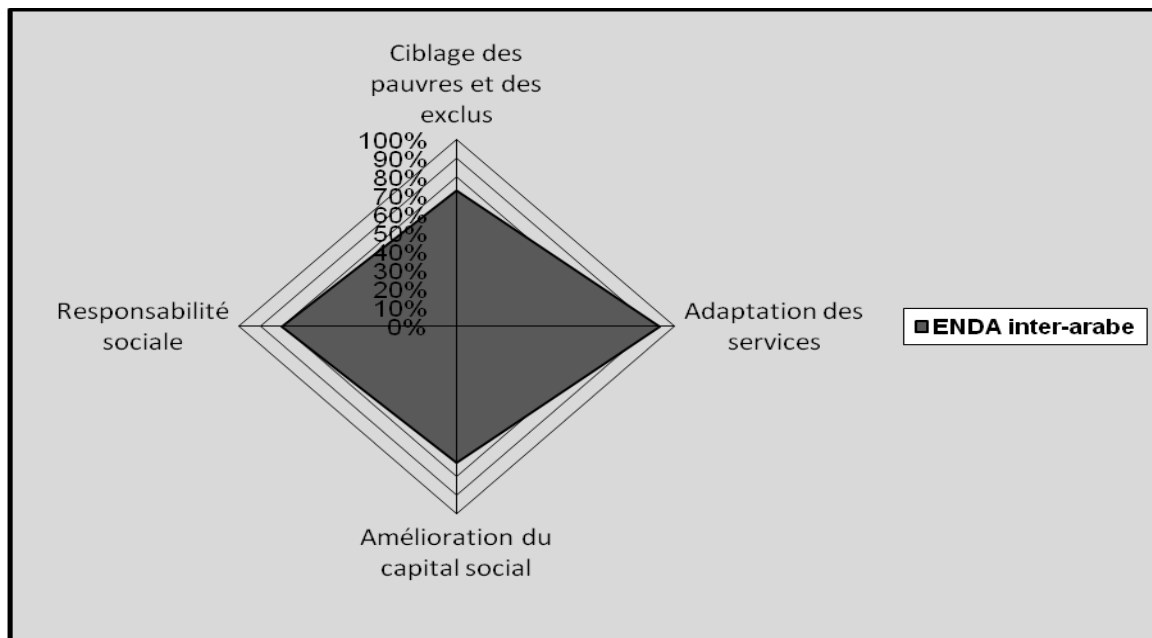
L'outil SPI permet une réflexion interne sur le positionnement de ENDA par rapport à sa mission sociale. Le graphique suivant expose les résultats obtenus sur les quatre dimensions sur les performances sociales dans le but de dégager les différentes stratégies et orientations de l'institution ENDA.



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

Graphique 1 : Performance sociale par dimension – ENDA i-a



Dimension 1 : ciblage des pauvres et des exclus

D'après les statistiques observées sur sa portée sociale durant les dernières années, l'ONG ENDA a réussi son objectif qui consiste à atteindre une population importante qui est exclue du système bancaire traditionnel, et arrive, grâce à la multiplicité de ses services financiers, à toucher une zone importante (des zones urbaines et périurbaines) dans presque toutes les villes tunisiennes. En effet, ENDA a un réseau de 51 agences situées dans 21 des 24 gouvernorats de Tunisie. Le ciblage individuel reste le point fort de la stratégie de cette institution. Les cibles prioritaires d'ENDA sont les femmes (80% de la clientèle) et les micro-entrepreneurs du secteur informel (100% de la clientèle). En outre, ENDA a réalisé de bons scores, sur le plan de la méthodologie financière des pauvres, au moyen d'un plan bien organisé au niveau des produits des prêts accordés aux clients (faibles montants, garanties sociales...).

Dimension 2 : adaptation des services et produits aux clients cibles

Les résultats constatés sur cette dimension montrent que ENDA a réalisé un résultat spectaculaire au niveau d'adaptation des services et produits accordés aux clients cibles. En



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

effet, l'institution offre divers produits et services afin de satisfaire tous les besoins de ses clients : cinq produits de prêt (pour des montants de 100 à 5000 DT et des termes de 1 à 24 mois) tous destinés à financer des activités génératrices de revenus.

En plus, ces produits et services présentent une bonne qualité : ses antennes ont touché plus de 87% de territoire tunisien, ses crédits sont accordés rapidement, chaque client reçoit une fiche lors de l'octroi de son crédit, sur laquelle sont inscrits les dates de remboursement, le montant du principal et les intérêts (Omri 2009).

Dimension 3 : amélioration du capital social et politique des clients

La visualisation graphique des résultats montre que l'amélioration du capital social des clients est un objectif majeur pour l'institution. Cela peut être suivi via une stratégie bien planifiée qui inclut un ensemble de mécanismes tels que l'appui à l'exportation, l'organisation des séances de formation, l'organisation des foires, ... ENDA présente une attitude de transparence et d'attitude vis-à-vis des demandes des clients, même si des instances de consultations formalisées n'existent pas. En effet, les clients peuvent facilement avoir l'ensemble des informations financières de l'institution, notamment les bilans financiers. Cela peut être justifié par les résultats réalisés par l'institution à l'échelle mondiale et qui se manifeste par la mention honorable reçue en 2007 auprès de MIX MARKET.

Dimensions 4 : responsabilité sociale

La responsabilité sociale est un objectif majeur pour ENDA. Cette institution a réalisé de bons résultats au niveau de cette dimension. En effet, la politique de ressources humaines favorise la motivation, le développement des compétences et un fort sentiment d'appartenance, une attention particulière étant apportée à leur épanouissement, ce qui signifie que cette politique répond à un plan d'action explicite et formel.

En outre, plusieurs mécanismes fournis par ENDA tels que l'analyse formelle des résultats, les études d'impact conduit sur un échantillon de clients, ont tracé une stratégie clairement



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

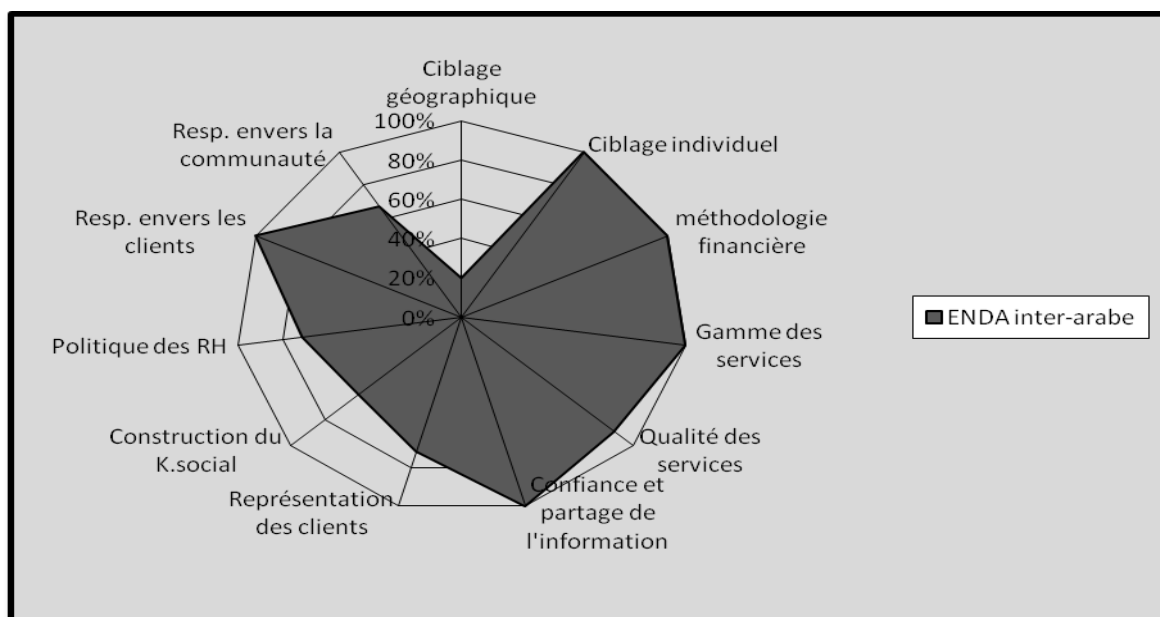
Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

orientée sur la responsabilité envers les clients. Généralement, on peut remarquer que ENDA a consenti des efforts pour la responsabilité sociale vis-à-vis de leurs clients, alors qu’au contraire la responsabilité sociale envers la communauté dans laquelle elle travaille, reste encore une préoccupation mineure.

IV.3.2 Analyse des résultats par sous-dimension

Plutôt que de considérer un score agrégé seulement par dimension, il est essentiel de distinguer les résultats de ENDA dans chaque sous-dimension. Le graphique ci-dessous présente les résultats de notre guide sur les différentes sous-dimensions.

Graphique 2 : performance sociale par sous-dimension – ENDA i-a



A la lecture du graphique ci-dessus certains indicateurs ont pu conforter ENDA dans sa stratégie tandis que d’autres ont conduit à s’interroger sur les décisions et les orientations à faire prendre à l’institution. Cette institution a réussi six éléments parmi onze. En effet, nous pouvons remarquer qu’elle a consenti tous ses efforts pour les sous-dimensions du ciblage des pauvres, de l’adaptation des services et de la responsabilité sociale.

Généralement, il n'est pas réaliste qu'une institution ait le maximum des points sur chaque axe. Chaque IMF va privilégier certains aspects en fonction de son contexte ou de ses

Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

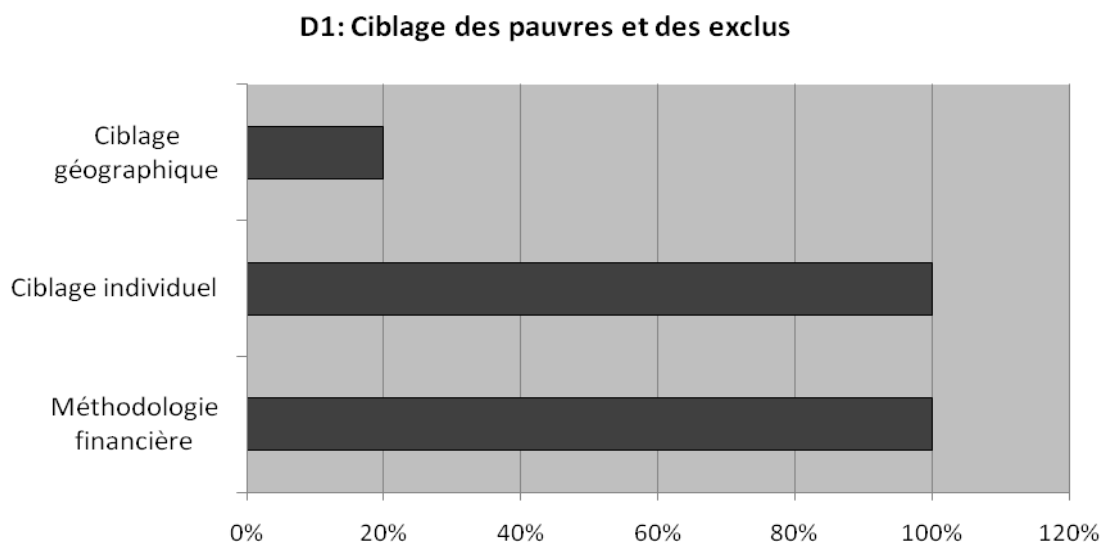
Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

propres objectifs. Afin de détecter ces objectifs nous représentons dans ce qui suit une analyse approfondie des résultats obtenus dans chaque sous-dimension et qui sont mentionnés dans le graphique ci-dessus.

- Ciblage des pauvres et des exclus -

Score ciblage des pauvres et des exclus : 11 points / 15 ou 73%

Graphique 3 : performance sociale au niveau de la dimension 1



a) Ciblage géographique

Le graphe montre que le ciblage géographique a un faible pourcentage (20%). Cela peut être expliqué, d'abord, par une faible intervention dans les zones rurales où les cultures vivrières et les activités agricoles sont les principales sources de revenus avec seulement 15% des prêts en cours en 2008. Aussi, ce faible niveau peut être expliqué par un pourcentage nul d'agence située dans des zones dépourvues d'autres services financiers (banque, IMF).

Généralement, les zones d'intervention sont choisies en tenant compte d'un indicateur composite développé par un expert national en collaboration avec ENDA et qui prend en

Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

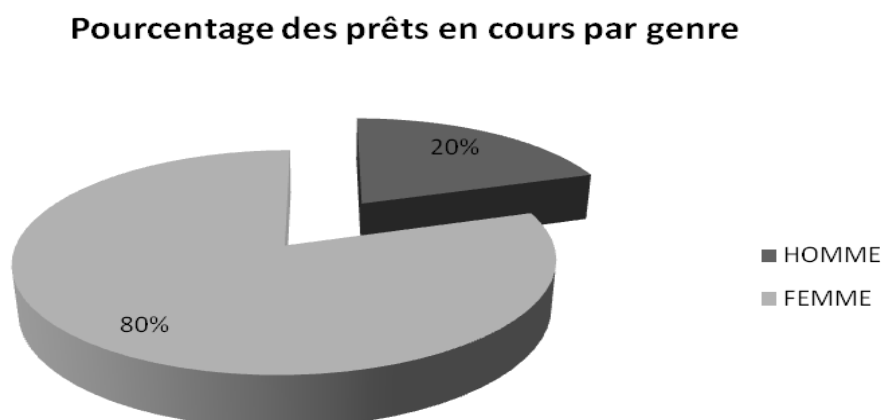
compte différents aspects de la vulnérabilité des 263 délégations de la Tunisie. Ces aspects ont trait à l'urbanisation, à l'accès et la stabilité de l'emploi, à l'accès aux services de santé de base, aux conditions du logement, à la desserte en eau potable, au niveau d'éducation, à l'abandon scolaire et au degré de pauvreté. De l'autre côté, d'autres facteurs interviennent dans le choix des zones d'intervention, tel que le potentiel estimé. Quoique ENDA présente 51 antennes dans tous le pays, il reste beaucoup à faire pour toucher le maximum des populations pauvres et surtout des zones défavorisées.

b) Ciblage individuel

Population cible	% en 2008
% des femmes emprunteuses	80%
% des clients travaillant dans le secteur informel	100%
% de clients ayant un niveau d'éducation primaire ou inférieur	66%

Source : composé par nos soins

Graphique 4: Pourcentage des prêts en cours par genre



A la lecture du tableau, on constate d'abord que la promotion des femmes est au cœur de l'action de ENDA, avec une part de 80% des crédits accordés, ce qui signifie que la mission de ENDA définissait les femmes à faible revenu comme cible privilégiée et prioritaire, tout en gardant une part de crédits accordés aux hommes. Ensuite, on remarque que ENDA sert les personnes qui sont exclues du système bancaire. La très grande majorité de ses clients

Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

reste informelle (à priori 100%). ENDA ne suit pas des indicateurs de seuil de pauvreté (clients vivants avec moins de 1\$ ou vivant au-dessous du seuil de pauvreté nationale) lors de l'octroi des crédits.

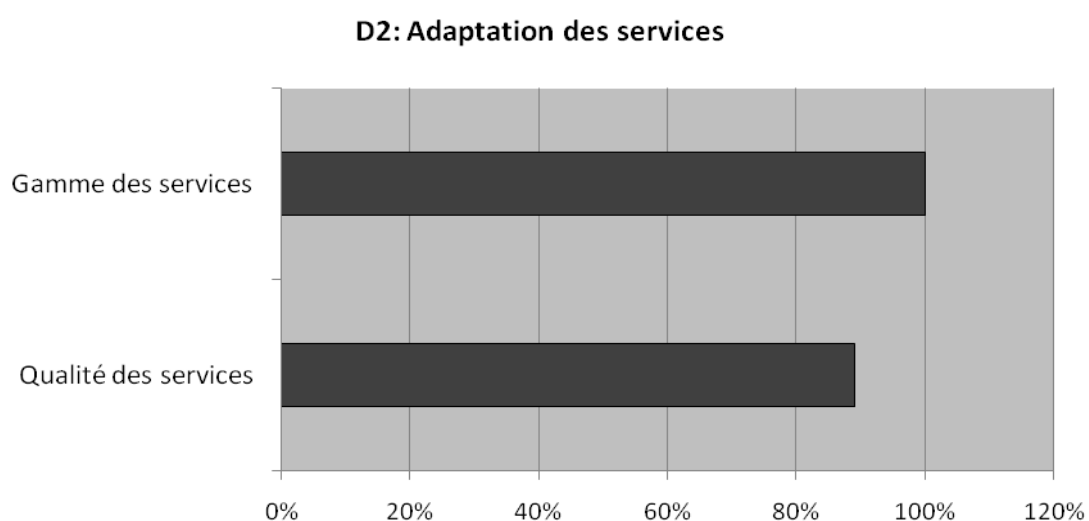
c) Méthodologies financières pour les pauvres

Au niveau de ses méthodologies financières aux pauvres, ENDA essaie de faciliter au maximum l'offre des crédits à ses clients. En effet, elle n'utilise, lors de l'octroi des crédits, que les garanties sociales, c'est-à-dire la solidarité au sein des groupes, l'engagement par une tierce personne de confiance, ou les garanties physiques ayant une très faible valeur commerciale. Les garanties requises pour l'offre des prêts individuels peuvent être, dans la plupart des cas : la caution d'un tiers (ancien client éventuellement), l'historique des clients. En outre, les montants des prêts s'échelonnent de 100 TND à 5000 TND, ce qui montre que la gamme de produits de prêts comprend des prêts de très faibles montants accessibles aux plus pauvres.

- Adaptation des services et produits à la clientèle cible -

Score Adaptation des services et produits à la clientèle cible : 14 points / 15 ou 93%

Graphique 5 : performance sociale au niveau de la dimension 2

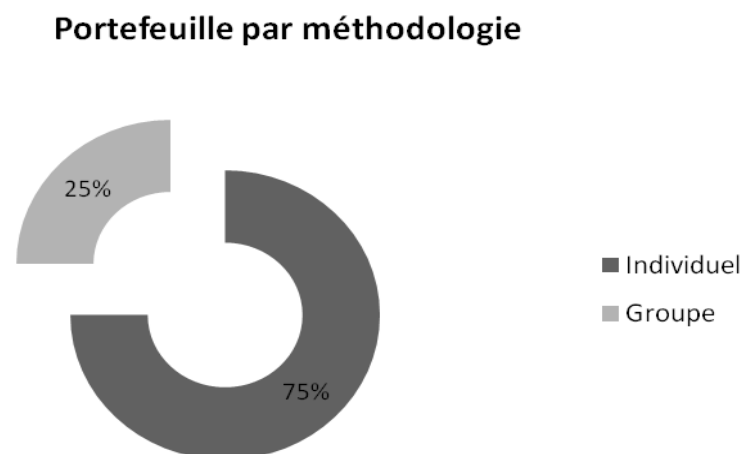


Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

d) Gamme des services

Graphique 6 : Portefeuille par méthodologie



ENDA adapte constamment ses produits et services à la demande de ses clients. Depuis 2004, une plus grande flexibilité a été introduite dans la méthodologie d'offre de crédits. Le client n'est plus obligé d'être membre d'un groupe pour accéder à un premier prêt, et le montant du prêt a été révisé à la hausse. En outre, elle offre six produits de prêts essentiellement destinés à financer le besoin en fonds de roulement des microentrepreneurs : le prêt solidaire « Majmouâa », le prêt individuel « Fardi », les prêts parallèles Express « Solfa & Forsa », le prêt Elevage « Machia », le prêt éducation « Ta'alim », le prêt Logement « Eddar ». Au-delà de ces produits, ENDA propose une grande flexibilité de remboursement : le calendrier de remboursement est décidé avec le client quand il contracte un prêt, avec une échéance mensuelle minimale très faible (24 dinars pour le prêt « éducation » et 475 dinars pour le prêt logement).

e) Qualité des services

Les services de ENDA se caractérisent par une qualité parfaite. Cette qualité est atteinte via plusieurs stratégies. En effet, les agents de crédit se déplacent chez les clients pour le suivi du projet, le rappel de remboursement, l'appel au recouvrement, la promotion des

Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

nouveaux produits, etc. En ce qui concerne la rapidité du service, les prêts sont en général déboursés moins de deux semaines après la première visite du client. Les renouvellements sont, quant à eux, déboursés en 24 heures.

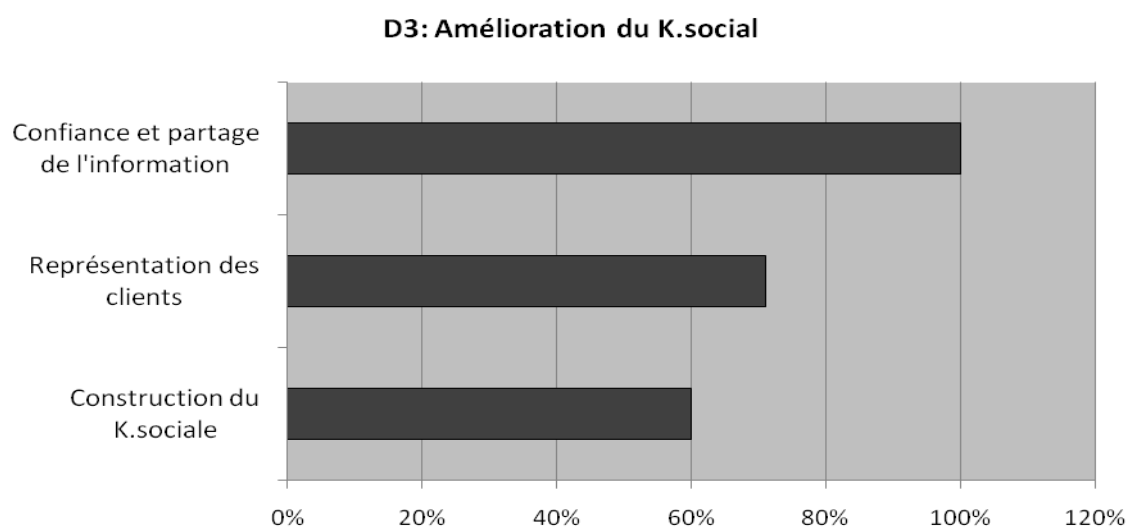
Les clients reçoivent des relevés écrits à chacune de leur transaction financière, et en particulier, le relevé de prêt montre la différence entre le montant du principal et le montant des intérêts payés en plus du coût du prêt. Le relevé se divise en trois grands axes : l'identité du client, l'échéance et le montant payé.

Finalement, et au niveau d'adaptation aux besoins des clients, l'institution a conduit des études de marché pour améliorer la qualité des services aux clients : le département « recherche et développement » mène des études auprès des clients et non-clients avec une analyse des résultats et un plan d'action à suivre/ participation formelle et régulière des clients dans des instances de consultation. Une étude d'impact a été aussi effectuée via la méthodologie AIMS en 2005.

- Amélioration du capital social et politique des clients -

Score Amélioration du capital social et politique des clients: 11 points / 15 ou 73%

Graphique 7 : performance sociale au niveau de la dimension 3



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

f) Confiance et partage de l'information

Cette figure montre que ENDA est performante au niveau de cette sous-dimension et réalise un bon résultat. En effet, les clients ont accès à l'ensemble des informations financières, notamment aux bilans financiers, qui sont accessibles sur le site web de l'institution. En plus, ENDA utilise plusieurs moyens afin de faciliter la communication avec les clients, tels que les affiches, les discussions avec l'agent de crédit et le personnel de l'antenne.

En outre, en cas de conflit entre le client et l'employé, ENDA fournit un lieu de discussion et le client peut rencontrer un manager supérieur. Une ligne bleue est ouverte (un numéro de téléphone qui est à la disposition des clients) où ils peuvent s'exprimer librement auprès de la direction.

g) Représentativité des clients

Les clients peuvent participer aux instances de prise de décisions au niveau d'eux mêmes, mais non pour les instances de contrôle et de prise de décision au niveau de l'IMF. En plus, le pourcentage des femmes parmi les représentantes des clients, montre la même proportion que les femmes clientes.

h) Construction du capital social

Malgré un pourcentage moyen (60%) présenté par ENDA au niveau de cette partie, l'amélioration et le développement du capital social des clients restent un objectif majeur pour ENDA. Plusieurs activités, ont participé à cette consolidation, notamment : les formations, les organisations de foires, l'appui à l'exploitation et la conscientisation. Ces activités ne touchent que 500 clients. ENDA propose également à ses clients des services non financiers notamment les foires, les cercles d'information et les séances d'apprentissage sur différents sujets, etc. visant à aider les clients dans l'approvisionnement et la communication. En plus, elle fournit également des séances de formation pour les clients, notamment les microentrepreneurs, dans le but de les informer sur leurs droits et



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

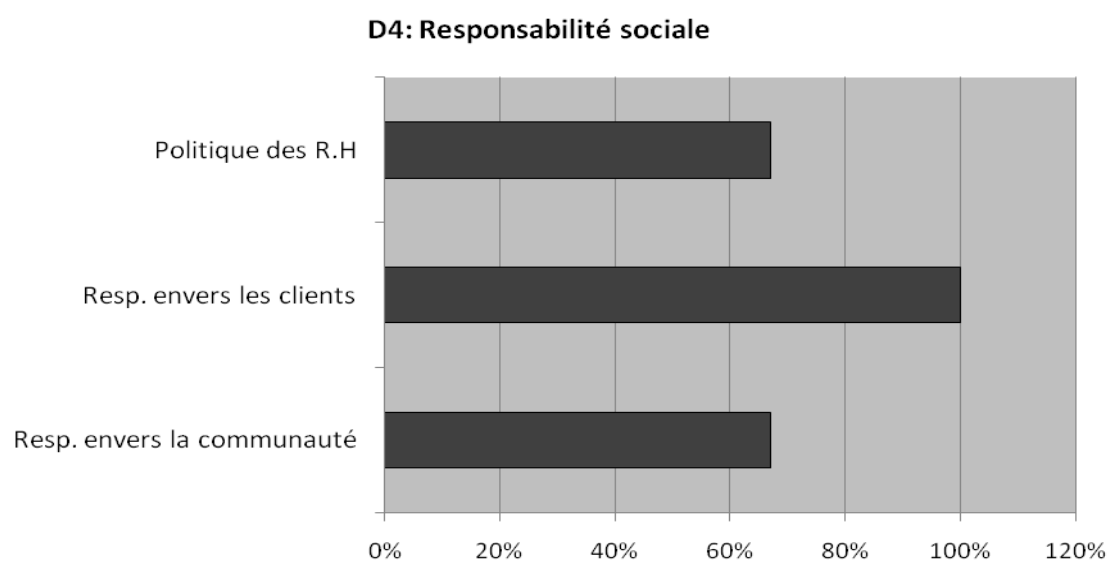
Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

sur les stratégies du marché. Ces formations ne comptent que pour 2% des charges opérationnelles.

- Responsabilité sociale -

Score Responsabilité sociale : 12 points / 15 ou 80%

Graphique 8: performance sociale au niveau de la dimension 4



	2008
% des charges d'exploitation consacrées à la formation du personnel	5%
Nombre de jours de formation par employé	0.81j
Nombre d'employés bénéficiant de formations	+50%
Nombre d'employés qui ont quitté l'IMF durant les 24 derniers mois	-15%

Source : composé par nos soins

i) La politique des RH

La politique des ressources humaines répond à un plan d'action explicite et formel. En effet, ENDA a un plan annuel de formation pour le personnel qui présente 5% des charges d'exploitation consacrées à cette formation et 0.81 jours (362 jours de formation pour un personnel de 450 personnes) de formation par employé en 2008. En outre, les employés

Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

bénéficient d'une couverture de santé/médicale, en plus du système de couverture sociale locale (affiliation à la CNSS) dont 50% sont pris en charge par ENDA. Les employés peuvent participer également à la prise de décision.

j) La responsabilité envers les clients

Les résultats montrent que la responsabilité sociale envers les clients est un objectif majeur pour ENDA. En effet, elle conduit des études, sur un échantillon de clients, dans le but d'évaluation de l'impact social et économique des services et produits qu'elle offre (la première étude a été réalisée en 2005). Elle réalise également des études régulières plus ponctuelles sur la satisfaction des clients.

En outre, le niveau d'endettement est régulièrement suivi par ENDA. En effet, lors de la visite du projet, l'agent de crédit analyse les flux financiers, dépenses et revenus des ménages et des microentreprises y compris les dettes. Ces données sont saisies sur le formulaire du prêt. Ceci sert à évaluer la capacité de remboursement du client. Les demandes de prêt sont refusées si un cas de surendettement est identifié dans le but d'éviter les effets négatifs sur les clients. En plus, en cas de décès ou d'incapacité totale des clients, ENDA fournit une assurance qui libère la famille du poids de la dette et elle offre également une indemnité forfaitaire de 500TND.

k) La Responsabilité sociale envers la communauté

A la lecture des résultats obtenus au niveau de cette sous-dimension, nous pouvons dire que ENDA vérifie, à travers des informations collectées auprès de personnes clés de la communauté (études régionales des clients), que ses actions sont en harmonie avec la culture et les valeurs (positives) locales. En outre, et au niveau des investissements dans la communauté ENDA a conservé certaines des actions sociales mais pas régulièrement (moins de 1% des prêts accordés), ces investissements peuvent être limité, par exemple, dans des boutiques produits clients les business centre.



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

V. Conclusion

Il n'y a pas de méthode type à suivre afin de mesurer la performance sociale des IMFs, chacune ayant sa propre situation et son contexte socio-économique spécifique. L'utilisation de la méthode SPI-CERISE comme moyen d'évaluation de la PS dans le contexte tunisien nous a fourni des résultats positifs pour l'institution ENDA.

D'un point de vue général, et malgré la jeunesse du secteur de la microfinance en Tunisie, l'IMF tunisienne ENDA arrive à réaliser une performance sur le plan social. Nous voyons que cette institution a consenti tous ses efforts notamment sur la deuxième et la quatrième dimension c'est l'adaptation des services et la responsabilité sociale (respectivement 93% et 80%). Mais les deux autres dimensions restent aussi des objectifs majeurs pour l'institution. En effet, on s'aperçoit que les performances de l'IMF, dans chacune des dimensions inégales. Dans la première dimension, le ciblage géographique fait défaut, alors que l'IMF est particulièrement performante dans la méthodologie de ciblage et le ciblage individuel. Dans la dimension 2, la gamme des services est l'un de ses points forts, conséquence de la grande flexibilité des modes de remboursement, qui permet de proposer aux clients une grande diversité de services et de produits de crédit. Pour la dimension 3, pour laquelle l'IMF est moins performante, son atout majeur est principalement la confiance et le partage de l'information. La dernière dimension, point fort de l'institution, montre tout de même un certain niveau de performance du point de vue de la responsabilité sociale de l'IMF envers les clients.

Nous avons parlé de la performance sociale de point de vue institution, mais on n'oublie pas l'approche qui est centrée sur les clients à travers les études d'impact. Ces études ont pour objectif de suivre les effets de l'action d'une institution de microfinance (IMF) et d'alimenter ses prises de décision à partir des informations qu'elle aura collectées, afin d'améliorer encore son impact social (Lapenu C et Reboul C 2006). Il serait également pertinent de considérer comme une voie future de recherche l'étude d'impact sur les clients de ENDA afin de bien confirmer nos résultats dans ce papier.



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CERISE, (2003), L'évolution des enjeux et outils de l'analyse d'impact en microfinance. *Techniques Financières et Développement*, Epargne Sans Frontière, N°70.

CGAP, (2007), Beyond good intentions: measuring the social performance of microfinance institutions, *Note Focus* N° 41.

DE BRIEY V. (2005), Plein feu sur la microfinance en 2005, *Regards Economiques*, n°28,
HOLLIS A. et SWEETMAN A. (1998), Microcredit: What Can we Learn from the Past?, *World Development*, Vol. 26, No. 10, pp. 1875-1891, 1998.

KIRKPATRICK C. et HULME D. (2001), *Basic Impact Assessment at Project Level*, Enterprise Development Impact Assessment Information Service (DFID).

LABIE M. (2005); Microfinance : un état des lieux, *Monde en développement*, 2004/2 - n° 126.

LAPENU C. et REBOUL C. (2006), Towards defining social performance of microfinance institutions - *Literature review and synthesis*.

LAPENU C., ZELLER M., GREELEY M., CHAO-BEROFF R. et VERHAGEN K. (2004), Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance... et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes, *Revue Monde en Développement*, Tome 32, 2004/2 – N°126, pp 51-68.



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

LAPENU C. (2003), Un outil d'évaluation du niveau de vie des clients des institutions de microfinance. Exclusion et Liens financiers, rapport du Centre Walras, Economica, Paris. *Strategic Management Journal*, vol. 18:4, 303-319.

LELART M.(2006), de la finance informelle à la microfinance, *Agence Universitaire de la Francophonie EAC*.

MONTALIEU T. (2002), Les institutions de microcrédit : entre promesses et doutes Quelques pratiques bancaires pour quels effets ? , *Mondes en développement*, n°119. Mars.

OMRI W. (2009), Analyse de la performance dans les IMFs tunisiennes : Cas de ENDA inter-arabe. Mémoire de mastère, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax. pp 1-96.

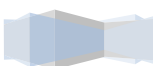
REBOUL C (CERISE). (2006), Performances sociales, analyse de la clientèle et impact : Union Régionale des Sanduk 'Anjouan COMORES. *Rapport de recherche*.

SCHREINER M. (2002), Aspects of Outreach: A Framework for the Discussion of the Social Benefits of Microfinance, *Journal of International Development*, Vol. 14, pp. 591–603.

SERVET J.M. et Guérin I. (2003), L'économie solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance, *Rapport Exclusion et liens financiers 2003*.

VAN BASTELAER T., Zeller M. (2006). Achieving the Microcredit Summit and the Millennium Development Goals of Reducing Poverty: What is the Cutting Edge on Cost Effectively Measuring Movements across the \$1/Day Threshold, in Daley-Harris and Awimbo (Eds), pp 1-31.

ZELLER M. (2004), Review of Poverty Assessment Tools, IRIS, USAID, www.povertytools.org/documents/



Une évaluation de la performance sociale des entreprises tunisiennes : cas de ENDA inter-arabe

Waleed OMRI et Sonia GHORBEL-ZOUARI

ANNEXE : Tableau 1 : Scores obtenus par dimension et par sous dimension pour ENDA

Dimensions et sous-dimensions	MAX	Scores obtenus	%
D1 : Ciblage des pauvres et des exclus	15	11	73%
<i>SD1:Ciblage géographique</i>	5	1	20%
<i>SD2:Ciblage individuel</i>	4	4	100%
<i>SD3:Méthodologie financière</i>	6	6	100%
D2 : Adaptation des services et des produits aux clients cible	15	14	93 %
<i>SD1:Gamme des services</i>	6	6	100%
<i>SD2:Qualité des services</i>	9	8	89%
D3 : Amélioration du capital et politique des clients	15	11	73%
<i>SD1 :Confiance et partage de l'information</i>	3	3	100%
<i>SD2:Rep.des clients</i>	7	5	71%
<i>SD3:Construction du capital social</i>	5	3	60%
D4 : Responsabilité sociale	15	12	80%
<i>SD1:Politique des RH</i>	7	5	71%
<i>SD2:Resp. envers les clients</i>	5	5	100%
<i>SD3 :Resp. envers la communauté</i>	3	2	67%
TOTAL	60	48 points	80%

Source : d'après nos calculs

