

Conclusions du programme pilote Initiative Européenne d'évaluation de performance des IMF africaines

BIM n° 142 - 11 décembre 2001
(ADA)

Comme annoncé lors du bulletin d'informations du 06 novembre dernier sur la présentation de la méthode d'évaluation de performance Camel, le BIM d'aujourd'hui nous est présenté par ADA (Appui au Développement Autonome). ADA est une ONG luxembourgeoise spécialisée en microfinance, qui nous propose notamment chaque mois sa newsbrief en français, sur l'actualité du secteur. ADA est également à l'origine du lancement d'un Programme pilote sur l'évaluation de performances des IMF intitulé « Initiative Européenne d'évaluation de performance des IMF africaines ». Ce programme rappelle la mise en place d'un dispositif d'évaluations régulières d'IMF africaines. Ce programme pilote vient de se clôturer par un séminaire ce jeudi 06 décembre à Luxembourg. Le BIM d'aujourd'hui reprend les principales conclusions et recommandations de ce programme pilote. Nous remercions vivement ADA, pour sa contribution aux bulletins d'information du mardi d'espacefinance.

Les objectifs de ce programme, lancé il y a un peu plus d'un an, étaient les suivants :

- > Amélioration de la capacité et de la performance des IMF africaines pour mieux gérer leur croissance
- > Amélioration de la crédibilité du secteur de la microfinance à travers une information simple, transparente et standardisée sur la performance d'IMF
- > Meilleure efficacité et coordination des interventions de bailleurs de fonds par une meilleure information
- > Amélioration de la confiance des investisseurs privés dans le secteur de la microfinance

La réalisation du programme, entre janvier et décembre 2001, a été confiée à un groupe de travail et a été coordonné par ADA. Neuf IMF africaines et quatre agences d'évaluation ont participé au programme. Les leçons apprises au cours de cette expérience et les recommandations ont été présentées lors d'un séminaire organisé la semaine dernière à Luxembourg.

Au cours de ce séminaire, les débats ont mis en exergue trois pistes à développer dans l'avenir pour favoriser la transparence et la performance dans le secteur de la microfinance en Afrique. Les six agences d'évaluation présentes ont confirmé leur *volonté de poursuivre les efforts de standardisation au niveau de la définition des Termes, des Ratios et des Etats Financiers*. Elles ont fortement apprécié le feedback qu'elles ont pu obtenir de la part des IMF dans le

cadre du programme pilote et elles sont d'avis de continuer ce dialogue entrepris dans le domaine de l'évaluation de performance. Les IMF ont également insisté pour poursuivre ce dialogue avec les agences d'évaluation qui leur permet de mieux cerner l'utilité d'un exercice d'évaluation de performance et de mieux comprendre les travaux de standardisation menés dans ce domaine. *La poursuite de ce dialogue s'effectuera dans le cadre d'un Forum informel* dont le fonctionnement sera proposé prochainement par le groupe de travail du programme Initiative Européenne et qui étudiera comment intégrer les réseaux nationaux ou régionaux pour diffuser l'information et partager les expériences en matière d'évaluation de performance auprès d'un maximum d'IMF africaines. Une troisième piste concerne le financement des évaluations de performance. Tel qu'il a été recommandé au terme du programme pilote, *le CGAP/IADB Rating Fund est un outil déjà fonctionnel et adapté au financement de ce type d'exercice*. La proposition de créer, au sein de ce fonds un département spécifique pour l'Afrique est envisagé.

Les leçons apprises et les recommandations du programme pilote sont décrites ci-dessous. Pour plus d'information, nous vous invitons à consulter le site www.adaceremlux.lu ou à contacter ADA à adalux@pt.lu

Leçons apprises

■ Complexité du processus d'évaluation de performance

Une des premières observations repose sur la complexité du processus d'évaluation de performance des IMF. Cette complexité est due entre autres au fait que de nombreux éléments interviennent dans la performance d'une IMF tels que les résultats financiers, la qualité du portefeuille, l'efficacité institutionnelle, la gouvernance, le management, le cadre contextuel, etc. La complexité du processus repose également sur d'autres facteurs tels que la grande diversité parmi les institutions de microfinance, la confusion qui règne par rapport au concept d'évaluation de performance, le manque de définition claire des critères et ratios d'évaluation, la nécessité de standards et les caractéristiques d'une offre limitée de services d'évaluation de performance.

■ Importance de l'évaluation régulière de performance pour l'IMF et pour le secteur dans son ensemble

L'évaluation de performance est généralement considérée comme un outil utile pour les IMF et pour le secteur en général, à condition qu'elle soit effectuée sur une base régulière afin d'informer sur les progrès de l'institution dans le temps. L'utilité d'une évaluation de performance apparaît à deux niveaux.

Au niveau interne, le rapport d'évaluation de performance permet à l'IMF d'avoir une vision plus précise de sa situation financière réelle et de ses forces et faiblesses. Elle constitue pour le management un point de départ pour définir des actions pour développer et renforcer l'institution.

Au niveau externe, il s'agit, entre autres, d'un outil indispensable pour permettre à l'IMF de se comparer aux autres (« benchmarking ») et que des « meilleures pratiques » émergent au niveau mondial. D'autre part, il ne faut pas négliger le rôle que l'évaluation de performance peut jouer en terme de marketing pour mobiliser des ressources auprès des bailleurs et des investisseurs. Les agences d'évaluation en particulier ont souligné l'importance de l'évaluation de performance au niveau externe.

Face à ces différents avis sur le processus d'évaluation de performance, le dialogue qui a été établi entre les IMF et les agences d'évaluation au cours du programme pilote a été très fructueux dans le sens où il a permis de mieux comprendre ces différences et de partager des informations dans ce domaine.

■ Besoins de précisions sur certains éléments clés

En tenant compte de la complexité du processus d'évaluation de performance, de la confusion qui règne sur certains aspects et de l'importance que cet exercice représente pour les IMF et pour le secteur dans son ensemble, il est important de préciser quelques éléments clés :

- > Une **définition claire des termes et ratios et leur standardisation** est une étape indispensable pour permettre une comparaison plus aisée des IMF et l'identification de « meilleures pratiques ».
- > La **diversité dans les méthodologies d'évaluation de performance** est un élément qui doit être maintenu car il représente une richesse bénéfique pour les IMF dans le sens où cela leur permet de choisir l'agence d'évaluation qui correspond le mieux à leurs besoins et à leur degré de maturité. De plus, cette diversité de méthodologies permet de préserver la création d'un marché concurrentiel, ouvert et adapté aux besoins de la demande des IMF. Cependant, pour encourager ce libre choix de l'agence d'évaluation par l'IMF, il est nécessaire que celle-ci dispose d'informations détaillées sur les spécificités de chaque agence et sur sa méthodologie propre d'évaluation.

Etant donné la diversité des IMF, que ce soit au niveau de leur structure, de leur taille ou de l'environnement dans lequel elles exercent, il apparaît important de définir un **degré de maturité minimum** qui doit être atteint par l'IMF avant de procéder à une évaluation de performance. Se limiter à l'âge de l'institution (3 ans par exemple) comme ce fut le cas lors du programme pilote, n'est pas un critère suffisant. Il est apparu qu'une combinaison entre l'âge, la taille, la disponibilité de l'information et son degré de fiabilité permet de considérer si l'IMF a atteint un niveau de maturité suffisant pour pouvoir pleinement profiter d'un exercice d'évaluation de performance. Si ce niveau n'est pas atteint, il sera plus adéquat de procéder à une évaluation de type diagnostic, mettant l'accent sur les forces et faiblesses de l'IMF lui donnant un certain nombre de pistes pour améliorer sa performance.

La complexité d'une évaluation de performance peut également provenir d'un **manque de disponibilité d'information**. Fournir des informations fiables, à jour, et ce, dans un délai court n'est pas toujours aisé pour les IMF. Que ce soit dû au système d'information qui ne permet pas de fournir automatiquement les informations nécessaires ou que ce soit dû aux difficultés matérielles pour transmettre et consolider les données de tout un réseau, réparti dans différentes zones du pays, le manque de disponibilité d'informations peut rendre l'évaluation de performance très difficile, voir impossible. La capacité de produire des informations fiables de manière régulière est dès lors considérée comme une étape préalable à une évaluation de performance.

■ Meilleure définition du concept d'évaluation de performance

Etant donné qu'il n'y a pas encore de consensus sur une définition claire du concept d'évaluation de performance, celle-ci est souvent assimilée à différents concepts de rating, d'une évaluation descriptive, d'une analyse numérique ou d'une évaluation diagnostic, alors que toutes ces notions répondent pourtant à une finalité différente. Une définition plus précise de ces concepts faciliterait le développement d'une demande pour des évaluations de perfor-

mance sur une base durable. Cela permettrait, en outre, aux agences d'évaluation de mieux présenter leurs spécificités et aux IMF de choisir plus facilement l'agence qui leur convient.

■ **Information des IMF sur la définition de standards d'évaluation de performance**

Un élément clé qui ressort de l'expérience menée dans le cadre de l'Initiative Européenne, repose sur la confusion qui a pu être constatée au sujet de la définition des ratios utilisés lors d'une évaluation de performance. Au cours de la session de travail, organisée en octobre 2001 avec les IMF et les agences d'évaluation, ces dernières ont tenté d'apporter quelques précisions au sujet des efforts menés à plusieurs niveaux dans le but de faciliter la standardisation dans le domaine de l'évaluation de performance des IMF. Ces travaux portent notamment sur la standardisation des « Etats Financiers », des « Termes et des Ratios » et sur la standardisation.

Les multiples interventions effectuées par les IMF lors de cette réunion montrent leur motivation à être informées sur les standards envisagés. Il semble donc important d'impliquer davantage les IMF dans ce processus de définition de standards d'évaluation de performance pour favoriser un climat de confiance pour ce type d'exercice. En outre, en étant impliquées dans ce processus, elles seront plus disposées à contribuer au financement de leur évaluation de performance.

■ **Développement d'un marché professionnel, ouvert, compétitif et transparent**

Au terme du programme pilote, il apparaît évident qu'il existe une demande de la part des IMF pour l'évaluation de performance. Mais elles souhaitent être plus informées et mieux comprendre le service qui leur est proposé et ce qu'il peut leur apporter. Par contre, l'offre de services d'évaluation de performance est encore très limitée. Un nombre plus important d'agences spécialisées dans l'évaluation de performance devraient s'engager dans ce domaine. En outre, le développement de compétences locales ou régionales s'avère indispensable. Ceci permettrait de réduire les coûts d'évaluation de performance.

Il serait donc bénéfique pour l'ensemble du secteur de la microfinance de favoriser le développement d'un marché professionnel, ouvert, compétitif et transparent de l'offre de services d'évaluation de performance.

Recommandations

Au terme du programme pilote, le groupe de travail formule les recommandations suivantes. Elles seront présentées et discutées lors d'un séminaire à Luxembourg, le 6 décembre 2001.

- Sur base des leçons tirées au terme de l'expérience pilote, il serait utile de *poursuivre le processus d'évaluation de performance d'IMF africaines*, sur une base régulière. Ce processus devrait avoir comme considération le renforcement du secteur de la microfinance à la fois par le renforcement de la performance des institutions, le « benchmarking » et l'augmentation de la crédibilité du secteur auprès des investisseurs privés.
- Afin de créer un climat favorable à ce type d'évaluation et de créer une conscience parmi les IMF sur l'importance et l'utilité de telles évaluations, une *meilleure définition des objectifs, des termes et ratios* utilisés est nécessaire. Dans ce sens, les efforts de définition et de standardisation déjà entrepris devraient se poursuivre et aboutir à un consensus. En

outre, une meilleure coordination entre les différents acteurs, programmes et initiatives en cours devrait pouvoir contribuer à ce consensus.

- Dans ce but, le groupe de travail recommande de ***poursuivre, sous forme de Forum informel, le dialogue entre les IMF africaines et les agences d'évaluation***, organisé par ADA durant le programme pilote de l'Initiative Européenne pour leur donner l'occasion d'être informé et de participer au processus d'élaboration de standards et définitions pour l'évaluation de performance. Mis à part les questions d'information et feedback sur les définitions de standardisation, ce forum pourrait aborder d'autres thèmes importants liés à l'évaluation de performance.
- Pour ce qui concerne le financement des évaluations de performance, il faut reconnaître, qu'à l'heure actuelle, les IMF ne sont pas en mesure d'assumer la totalité des coûts qui, pour diverses raisons, sont très élevés. Un mécanisme de cofinancement simple, adapté à ce type d'évaluations ainsi qu'aux besoins des IMF s'avère nécessaire tout au moins pour un certain nombre d'années. Néanmoins, ***le principe de participation progressive des IMF dans les coûts d'évaluation*** de performance doit prévaloir. Ce mécanisme de cofinancement devrait permettre un effort coordonné des bailleurs de fonds et des investisseurs privés, en matière d'évaluation de performance. Comme ***le CGAP/IADB Rating Fund*** a été mis en place dans le but de financer des rating et des évaluations de performance d'IMF, il est recommandé que ce fonds soit en charge du financement des évaluations futures. La transparence de l'information fournie aux IMF dans ce domaine devrait favoriser leur participation afin de les sensibiliser sur l'utilité de ce type de programme pour l'amélioration de leur performance.
- Il devrait y avoir une ***coordination étroite entre le mécanisme de financement (CGAP/IADB Rating Fund) et le Forum informel*** dans le but de tenir compte de l'expérience acquise au cours de ce programme pilote.
- La ***création d'un marché professionnel, ouvert, compétitif et transparent*** de l'offre de service d'évaluation de performance est nécessaire. Afin de limiter le coût de ce type d'exercice et d'augmenter l'offre de service par des agences professionnelles dans ce domaine, il est recommandé de développer et de renforcer des compétences locales ou régionales. En même temps, l'attention doit être mise sur l'importance pour les IMF, d'abord d'être conscientes de la réalité de leur situation actuelle et ensuite de se comparer par rapport à d'autres institutions.