

L'outil SPI d'évaluation des performances sociales : l'exemple de Vola Mahasoa (Madagascar)

BIM n° - 02 novembre 2005
Charlot RAZAKAHARIVÉLO

En 2005 (28 juin et 5 juillet), deux BIM présentaient l'outil SPI d'audit des performances sociales des IMF, proposé par CERISE et ses partenaires.

Le BIM d'aujourd'hui est une illustration de l'utilisation de cet outil : il montre comment l'évaluation des performances sociales peut être une analyse avec une visée « pédagogique », en interne à l'IMF. Vola Mahasoa, une IMF malgache, a en effet testé l'outil, qui a convaincu de son utilité les salariés ; l'évaluation des performances sociales a été aussi pour eux l'occasion de revoir certains points de la méthodologie de l'institution, pour une plus grande efficacité.

Ce BIM nous est proposé par Charlot Razakharivelo, Directeur de Vola Mahasoa.

Breve présentation de Vola Mahasoa

Vola Mahasoa (VM) est une institution de type crédit solidaire, intervenant dans le sud-ouest de Madagascar, une des zones des plus pauvres du pays mais avec un potentiel de développement assez considérable. Le public est à majorité analphabète. Les activités économiques sont essentiellement : l'agriculture, l'élevage et le petit commerce.

Actuellement, VM est encore sous statut de « projet » en attendant la parution de la loi malgache régissant la microfinance. Elle va être institutionnalisée en « société anonyme » et agréée en tant qu'établissement financier.

L'objectif de VM est d'améliorer le niveau de vie des clients, hommes et femmes de différentes catégories sociales, de faible revenu et de revenu moyen, grâce à l'offre de services micro financiers solidaires, durables, de proximité, compétitifs et de qualité.

VM compte, en 2005, 6 600 clients regroupés en groupes de caution solidaire (GCS) de 5 personnes actives économiquement, fédérés en « intergroupes ». Les intergroupes peuvent être de type villageois ou professionnel en milieu rural.

Les intergroupes en milieu urbain (Tuléar ville) sont appelés Associations de crédit. La spécificité d'une association de crédit est que la caution solidaire s'opère à son niveau plutôt qu'au niveau des groupes GCS pour alléger le poids de la défaillance des membres.

VM propose du crédit productif (pour agriculture, élevage, artisanat/transformation, petit commerce), un crédit avec éducation (CAE), un crédit stockage (Grenier Commun Villageois), la location-vente d'équipement, le crédit aux micros entreprises (CME) pour les clients « émergents ». L'appui non financier porte sur la structuration de groupes de caution solidaire, la gestion d'association de crédit/intergroupes, le montage de projet, la confiance en soi, la gestion des ventes et des méventes, la gestion de trésorerie (pour le CME). Les prêts varient de 25 USD à 100 USD, et autour de 1 000 USD pour le CME, avec un taux d'intérêt de 3,5 % mensuel, pour une durée inférieure à un an.

Pourquoi utiliser l'outil SPI ?

En observant ses expériences depuis 1993, date de début de son intervention en matière de microfinance, VM a constaté que la prise en compte de l'aspect social est un des éléments contribuant à améliorer sa performance en général. C'est la raison pour laquelle elle a été active dans le test de l'outil SPI (Indicateurs de performance sociale).

Le système SPI comporte 4 dimensions, à savoir le ciblage des pauvres et des exclus, la qualité des services, le capital social et la responsabilité sociale. Les résultats obtenus par VM sont décrits dans un graphique facile à interpréter pour l'IMF, mettant en valeur ses « points forts » parmi ces 4 dimensions.

Conviction des utilisateurs sur l'utilité et la légitimité de l'outil (constats des salariés)

Les salariés de VM sont convaincus de l'utilité du SPI, qui a permis une réflexion interne sur le positionnement de VM par rapport à sa mission sociale. Certains indicateurs ont pu conforter VM dans sa stratégie tandis que d'autres éléments ont conduit à s'interroger sur l'action et les orientations à faire prendre à l'institution.

Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus

Cette section a permis de bien faire le point sur le ciblage de l'institution.

Elle a rassuré VM sur le fait que malgré la pression de l'autonomie financière et l'abandon d'une partie de la couche la plus pauvre (non bancable car très démunie), en général, l'institution reste dans sa mission initiale en ciblant les groupes de caution solidaire actuels tout en accompagnant une couche de clientèle active vers le microentrepreneuriat.

En termes d'utilisation d'outil de ciblage, la réflexion a porté sur l'amélioration des outils utilisés par VM. Ainsi, un enrichissement de l'outil existant par les différents outils tels que la notation participative de richesse (Participatory Wealth Ranking) est envisagé : la notation participative permet de faire participer le public dans la définition même de la pauvreté et du public qu'on peut cibler par le micro crédit. Néanmoins, il faut faire attention à la manipulation de la notion de la « pauvreté » qui signifie « déshonneur » sur le plan culturel local.

En termes de garanties, l'outil SPI propose d'autres formes de garanties « sociales » (au-delà de la caution solidaire utilisée par VM). Cela a créé un réflexe en interne pour améliorer la sécurité des crédits en intégrant ces formes de garantie dans certains types de crédit. A titre d'exemple, pour les crédits aux micros entrepreneurs, la caution d'un tiers non-membre de groupe (salaire du conjoint d'un micro entrepreneur) ou d'une organisation de formation et

d'encadrement des clients contribuant à maîtriser les risques commerciaux, organisationnels et économiques sont prises en compte dans l'analyse des dossiers de prêts. Cela a enrichi la méthodologie sur les produits financiers. Jusqu'à présent, les crédits tenant compte de ces aspects sont bien remboursés.

D'où l'idée que la réflexion sur la performance sociale contribue à améliorer la performance financière.

Dimension 2 : Adaptation des services

La loi malgache actuelle ne permet pas à VM de collecter l'épargne en tant qu'IMF non mutualiste. Pourtant, en observant cet indicateur et le confrontant aux réalités (pression des clients à trouver une entité pour la sécurisation de leur épargne en dehors des « zébus » qui font toujours l'objet de vol), le staff a pris conscience de l'importance de l'épargne volontaire (qui est en plus un outil d'appréciation du sérieux des clients). La solution provisoire actuelle est de mettre en place une « épargne de garantie » appelée « fonds de garantie » pour sécuriser le remboursement. Il a été constaté qu'elle a contribué à améliorer le taux de remboursement (par ponction pour renflouer l'argent manquant ou par le fait que certains clients font des efforts de remboursement pour éviter de perdre leur épargne mise en garantie). En tant qu'IMF non mutualiste, le pouvoir a été concentré aux mains des salariés. Ceci a créé une crise d'impayés à un moment donné car le personnel n'a pas l'habitude d'intégrer les desiderata des clients. Il fallait les faire participer dans le système pour stopper le désastre. Vu les charges de travail du terrain, la consultation a été faite suivant la disponibilité du staff.

L'observation de l'indicateur SPI sur la participation des clients à la définition des services et produits a fait prendre conscience au staff que la consultation des clients est non seulement importante mais doit également être régulière. C'est un des gages d'amélioration de la performance financière des antennes de VM. C'est d'ailleurs ce que les clients souhaitent. L'outil principal appelé « boucle méthodologique » a été modifié et renforcé pour intégrer cette participation. Il est constaté actuellement que là où l'outil est bien appliqué et maîtrisé, le taux de remboursement est excellent (voisin de 100 % à l'échéance).

L'indicateur sur les départs de clients a interpellé VM et a poussé l'institution à renforcer les études et enquêtes de satisfaction (en plus des statistiques utilisées) : analyse qualitative, enquêtes auprès des non-clients, etc. Les outils sur ce sujet sont en cours d'intégration dans le SIG pour leur partie quantifiable.

Sur les services non financiers, VM est convaincu qu'ils sont nécessaires pour limiter les risques sur le crédit, surtout pour les types de clients ciblés dans le sud-ouest de Madagascar. Néanmoins, VM a été obligée de constater qu'elle ne peut pas tout faire étant donné les surcharges de travail au niveau des agents de crédit. En observant cet indicateur, il a été décidé qu'au lieu d'abandonner les services non financiers qui sont vitaux à la performance financière, la direction cherche d'autres partenaires de développement sur place pouvant prendre en charge les formations des clients sur des thèmes fédérateurs et ayant une relation avec le crédit.

En termes de transparence, l'accès aux comptes par les clients est assez difficile à réaliser, mais VM est interpellé à réfléchir pour les simplifier afin d'être compréhensibles par les clients analphabètes, surtout quand arrivera le moment où les clients actionnaires de VM siègeront au conseil d'administration.

Dimension 3 : Renforcement du capital social des clients

Les indicateurs sur la représentation des clients ont réconforté la conviction de VM sur la nécessité de participation des clients dans le système. Ainsi, l'outil SPI souligne l'opportunité de l'approche « intergroupe » choisie par VM. Par ailleurs, VM a constaté que certains clients sont de plus en plus sûrs d'eux-mêmes et prennent du pouvoir dans leur communauté. Les femmes sont de plus en plus respectées dans leur foyer. La notion d'« empowerment » prise en compte par VM est un indicateur qui se positionne comme un « pont » vers la notion d'impact.

Des réflexions complémentaires ont porté sur la formation en leadership qui pourrait solutionner certains déséquilibres de gouvernance (noyautage du pouvoir des élus aux dépens des salariés. C'est une demande forte de la part des clients dans les Intergroupes solides actuellement.

Dimension 4 : Responsabilité sociale de l'institution

Sur la politique des Ressources Humaines, la participation des employés à la consultation pour les décisions stratégiques a désamorcé les menaces de grèves.

Cependant, le niveau de salaire assez bas reste toujours source de départ des employés, d'où la nécessité pour la direction de suivre de près cette information et de l'ajuster au taux du marché tout en respectant l'équilibre budgétaire de l'ensemble de VM. L'ensemble de ces indicateurs SPI incite VM à mieux formuler sa politique des ressources humaines (gestion de carrière, amélioration du plan de formation, etc.).

L'outil SPI a par ailleurs encouragé VM à améliorer son style de recouvrement des impayés (utilisation privilégiée des autorités locales et moyens locaux par rapport aux moyens légaux de répression). C'est également une demande exprimée par les clients et l'environnement de VM. L'impact positif sur l'image de VM est avéré mais l'impact sur le taux de recouvrement n'est pas encore constaté de façon significative.

En synthèse

L'utilisation de l'outil a permis de voir la nette distinction et la complémentarité entre les notions d'impact et de performance sociale.

En termes opérationnels, c'est un outil d'amélioration méthodologique qui démontre que la performance sociale est indissociable de la performance financière. Ainsi par exemple, une plus grande participation des clients dans l'institution, bien mise en œuvre, peut amener à la diminution des impayés.

L'outil incite à rendre souple, ouverte et innovante la culture organisationnelle d'une IMF comme VM. Il permet d'explicitier la logique d'intervention en matière sociale et d'éclairer la vision et la mission institutionnelle. Il est cependant nécessaire que les ressources humaines comprennent l'enjeu des performances sociales et de leur suivi ; pour cela, un processus d'animation et formation du staff autour de l'outil SPI est nécessaire, conduisant à des discussions et la formalisation des résultats sur les 4 dimensions SPI.

L'utilisation de l'outil requiert quelques jours pour collecter l'information nécessaire, et un processus de discussion interne pour en valoriser les résultats, mais ne nécessite pas une démarche lourde d'enquête et donc peut être considéré comme opérationnel à faible coût. Par la suite, il est envisagé au sein de VM d'intégrer les indicateurs dans le SIG et VM poursuivra

son amélioration de la méthodologie en prenant mieux en compte les dimensions 3 (capital social) et 4 (responsabilité sociale) de l'outil SPI.

En externe, il peut être utile d'organiser des séances de communication (réunions, médiatisation nationale) auprès des bailleurs de fonds, associations professionnelles, organe de supervision (Commission de supervision bancaire et financière), ministères, praticiens et IMF. Il faudra insister sur l'utilité du SPI qui est un outil de sécurisation financière, de rentabilisation d'investissement, de benchmarking, etc.