

Une initiative collective d'évaluation des performances sociales : L'exemple de la Confédération des institutions financières de l'Afrique de l'Ouest

BIM n° - 24 novembre 2009
Cerise

Les membres de la CIF, confédération des institutions financières de l'Afrique de l'Ouest, ont décidé mi-2008 de s'engager dans un processus collectif d'évaluation de leurs performances sociales. Pour les accompagner dans cette démarche, ils ont fait appel au collectif français Cerise, à l'origine de la création de l'outil d'évaluation des performances sociales en microfinance SPI. Le BIM d'aujourd'hui vous propose des extraits du rapport consolidé de cette initiative de la CIF, accessible en ligne et gratuitement depuis le site de Cerise à l'adresse suivante : http://www.cerise-microfinance.org/IMG/pdf/Rapport_CIF_2009.pdf. Ce rapport fait une quarantaine de pages.

« Au-delà de l'engouement actuel pour les performances sociales, si l'on revient à la particularité de la coopérative, de par sa nature hybride, c'est une entreprise qui est aux mains de ses membres. Un des éléments majeurs qui apparaît est donc l'obligation de rendre compte, aux membres et aux élus. Ainsi la question des performances sociales, même si elle a parfois semblé oubliée, reste fondamentalement liée à nos réseaux. »

Extrait d'un entretien avec Alpha Ouedraogo, directeur de la CIF.

La CIF en quelques mots

Pour rappel, la Confédération des Institutions Financières (CIF) de l'Afrique de l'Ouest est une société coopérative regroupant six coopératives d'épargne et de crédit agréées : FCPB-Burkina Faso, Fececam-Bénin, Fucec-Togo, Kafo Jiginew-Mali, Nyesigiso-Mali et Pamecas-Sénégal. Ce mouvement coopératif représente environ un individu sur 35 dans les pays concernés, équivalent potentiellement à un foyer sur six. La CIF a tenu son assemblée générale constitutive en juin 2007 à Ouagadougou et a reçu son agrément en décembre 2007, prenant le relais du Centre d'Innovation Financière, une société anonyme créée par ces six réseaux. Il faut le rappeler que dès le milieu des années 1990, des préoccupations communes aux réseaux (croissance, besoins d'innovations, besoins de partage d'expertise, etc.) leur ont fait prendre conscience de la nécessité de se regrouper. Ainsi naissait en 2000, un premier regroupement

visant à consolider les acquis de ses membres, forger une vision partagée des défis et enjeux qui les interpellent, tout en développant des produits et services financiers de micro finance adaptés à leur clientèle. La réflexion s'est poursuivie et a abouti à la nécessité de rechercher une plus grande cohérence et une plus grande synergie afin de se doter de moyens légaux et d'un levier d'ensemble pour affronter les défis majeurs.

L'origine de la démarche d'évaluation des performances sociales

Les membres de la CIF se retrouvent face à des défis communs, tels que maîtriser leur expansion, faire face à une concurrence accrue, se conformer à une régulation exigeante, s'adapter à l'évolution des besoins. La complexification financière et l'accent mis sur la rentabilité des IMF, ont amené les réseaux membres de la CIF à accorder dans la gestion quotidienne une importance croissante aux indicateurs financiers, au détriment de leurs finalités sociales. Par ailleurs, la concurrence accrue, l'irruption de banques traditionnelles sur les segments de la microfinance, ainsi que la tendance des IMF à desservir des clients plus aisés, amène les réseaux à questionner leur positionnement et leurs spécificités, notamment en tant que coopératives. De plus, servir le développement économique et social demeure la motivation première de l'engagement bénévole de nombreux élus et il est essentiel pour entretenir la dynamique de fournir des réponses tangibles concernant ce mandat. Néanmoins, il arrive parfois même aux cadres des réseaux de se demander si certaines orientations sociales sont le fait des réseaux ou le résultat de l'initiative de partenaires extérieurs.

Ces évolutions de la microfinance font peser un risque de banalisation du secteur coopératif, d'ailleurs identifié dans la réforme de la loi Parmec qui reconnaît d'autres formes d'organisation comme IMF. Au niveau interne, la professionnalisation des fonctions et la complexification des modes de gestion tendent à éloigner les membres de leur rôle de décideurs. L'enjeu est donc de renforcer l'identité coopérative, de remobiliser les élus autour du questionnement du projet politique et de la place dans les sociétés pour les coopératives appartenant à la Confédération. Les performances sociales constituent un levier utile pour activer ces réflexions.

Choix de l'outil pour un diagnostic des performances sociales : l'outil SPI

La CIF a utilisé l'outil SPI1 (Social Performance Indicators) pour évaluer ses performances sociales. Cet instrument SPI a été élaboré à partir de 2002 en suivant un processus ouvert, concerté et transparent. SPI résulte d'un processus de recherche-action initié en 2002 avec la participation de nombreux praticiens de la microfinance. Il permet d'analyser les performances sociales au travers de quatre dimensions (en gras) subdivisées en 12 critères (en italique) :

Le ciblage recouvre l'ensemble des mécanismes qu'une IMF met en œuvre pour toucher des personnes pauvres ou exclues. Le ciblage peut être géographique, lorsqu'une institution s'implante dans des zones qui en ont particulièrement besoin ; il peut être aussi individuel, lorsqu'elle sélectionne volontairement des usagers défavorisés ; et il revêt une dimension méthodologique, lorsque les modes de fonctionnement sont particulièrement adaptés pour répondre aux contraintes des personnes les plus démunies.

L'adaptation des services revient pour une institution à s'assurer que son offre répond le mieux possible aux besoins de ses membres. Ceci passe d'une part par la diversité de sa gamme de produits financiers, par la qualité de ses prestations, et enfin par la mise à disposition de services innovants ou non financiers.

L'IMF peut aussi promouvoir différents **avantages pour les usagers**. Il s'agit de améliorations économiques lorsque l'institution s'assure de l'accroissement du niveau de vie de ses membres, mais cela se traduit aussi par une participation des usagers par leur implication dans les prises de décision, et enfin au renforcement du capital social, c'est-à-dire la consolidation des liens entre les membres, ainsi que de leurs capacités.

Au-delà des performances sociales propres à la vocation de développement spécifique à la microfinance, les IMF doivent aussi, comme toute organisation collective, remplir leur **responsabilité sociale**. Celle-ci s'exerce à l'égard du personnel de l'institution en adoptant une politique de ressources humaines appropriée ; mais aussi vis-à-vis de ses membres, en garantissant des principes essentiels de protection des consommateurs ; et enfin envers la communauté et l'environnement, lorsque l'institution veille à préserver le milieu dans lequel elle intervient.

Pour être interprétés, les résultats obtenus par l'institution sur chacun de ces quatre axes, doivent être mis en perspective avec les objectifs et les contraintes de l'institution, son histoire et son contexte d'intervention. A partir d'une évaluation complète au travers de SPI, on peut établir des tableaux de bord comportant un nombre plus réduit d'indicateurs sélectionnés en fonction des priorités et de la situation actuelle des institutions. Ces dispositifs permettent un suivi en continu et « personnalisé », en lien avec les priorités de l'institution.

Pour plus d'informations sur l'outil SPI, voir le site du réseau Cerise à l'adresse suivante : <http://www.cerise-microfinance.org/>

Mise en œuvre de la démarche : quatre principes

Appropriation par les membres

L'initiative de la démarche est partie du Conseil d'administration de la CIF qui, décidant de la financer principalement sur des ressources propres a supervisé le processus à mesure de son déroulement. L'intérêt des dirigeants s'est retrouvé au niveau de chaque réseau, les Directeurs et Présidents intervenant à différents stades (ateliers, enquêtes sur le terrain, validations) des évaluations.

Renforcer les capacités : Pour que les institutions puissent mettre en œuvre leur démarche de performances sociales de manière autonome et pérenne, la CIF a décidé de consolider des compétences propres aux réseaux, qui se sont mobilisés sur fonds propres, plutôt que des intervenants extérieurs. Un groupe de référence a été constitué, rassemblant les responsables des ressources humaines et de la formation des six institutions membres. Ce groupe mobilise les compétences techniques et assure les fonctions d'animation et de coordination du processus. Le réseau Cerise a soutenu ce processus, fournissant la méthodologie d'évaluation SPI et apportant de la formation et un accompagnement au groupe de référence.

Mobiliser l'expertise interne : Chaque réseau a réalisé une évaluation approfondie, en associant des cadres des unions, des élus et des techniciens des caisses urbaines et rurales. Ces diverses contributions et les débats qui en ont découlé ont permis de renforcer la pertinence et la fiabilité des résultats, mettant en évidence des pratiques distinctes entre caisses et des écarts de perceptions entre les différents acteurs.

La revue par les pairs : l'évaluation de chaque réseau s'est réalisée avec la participation de représentants d'un autre réseau. Ce contrôle par les pairs a permis d'apporter un regard exté-

rieur sur l'exercice en cours et d'alimenter les échanges et la réflexion collective au niveau de la confédération.

Les résultats

Un premier bilan sur la méthode

Les exercices d'évaluation SPI ont suscité l'enthousiasme d'un grand nombre de participants au processus, tant au sein des caisses qui ont été mobilisées pour les évaluations, qu'au niveau des cadres. Certains ont même décrit ce processus comme un « retour à la mission véritable » des réseaux.

Bien que le groupe de référence ait très vite trouvé une dynamique autonome pour le déroulement des ateliers d'évaluation, le passage à l'écriture a été moins facile. D'une part, parce que la rédaction aurait pu être mieux encadrée par des directives plus claires. D'autre part, il s'est avéré que tous les membres du groupe de travail n'étaient pas à l'aise pour rédiger et les automatismes issus des rapports techniques ont quelque peu nui à la portée analytique des premiers écrits. Les ateliers d'écriture ont permis de corriger ces défaillances initiales, mais ce processus gagnerait à être poursuivi et approfondi à l'occasion des rapports sociaux à élaborer les prochaines années.

Résultats du point de vue de l'analyse des performances sociales proprement dites

Un rapport d'évaluation a été produit pour chaque réseau, dont une synthèse figure dans le document cité en référence. De même, ce document propose une synthèse transversale des enseignements pour l'ensemble des réseaux. Nous invitons les personnes intéressées à se référer au document source pour connaître ces résultats.

Propositions pour l'amélioration des performances sociales

Avec comme préalable une bonne restitution des évaluations aux différents niveaux des réseaux impliqués, ces perspectives d'améliorations concernent à la fois les produits et services proposés par les institutions, mais aussi leurs dispositifs de gestion.

Recueillir, traiter et organiser l'information sur les performances sociales

Un principe de base lorsque les institutions grandissent et se complexifient est que « on gère ce que l'on peut mesurer ». A ce titre, le groupe de travail sur les performances sociales a identifié un certain nombre d'indicateurs qui ont été jugés particulièrement pertinents pour les membres de la CIF.

Le contenu de ces indicateurs, les définitions, les seuils et les modes de calcul doivent maintenant être étayés et adaptés aux particularités des membres de la CIF.

Exemples d'indicateurs retenus

Ciblage

- Répartition rural-urbain (caisses, membres, prêts)
- Répartition par genre (membres, prêts)
- Nombre de profils spécifiques (jeunes-handicapés)
- Crédits adaptés pour profils défavorisés (petits, sans garanties...)

Adaptation des services

- Crédits par type (commerce, agro...)
- Services innovants (assurance, migrants...)
- Services non financiers
- Rapidité du service (traitement du crédit)
- Inactivité et sortie de membres

Innovation de produits et services : quelques exemples.

Les avancées en matière de produits et services ont vocation à être pilotées par chacune des Fédérations. La Confédération remplira une fonction de plateforme pour stimuler et mutualiser ces innovations.

Un exemple : mieux financer le monde rural et l'agriculture

Face à ce défi, on relève que les membres de la CIF ont mis en œuvre plusieurs expérimentations, certes ponctuelles et isolées, mais recelant d'un fort potentiel pour la finance rurale et agricole : guichets mobiles, banquiers ambulants, adaptation de produits, couverture des risques, nouveaux partenariats avec les organisations professionnelles agricoles, etc. Certains cherchent également à aménager leur développement afin de renforcer la solidarité financière, l'allocation de ressources et la péréquation entre caisses urbaines et rurales. Sur ces bases, il est donc possible de construire une démarche commune au niveau de la CIF et de ses membres autour de cet enjeu.

Deux exemples de pistes d'innovations en matière de processus

Renforcement des capacités des élus et sociétaires

Cette dimension constitue une composante centrale de l'activité des Coopec, qui demeure cependant peu analysée et valorisée. Il s'agit dans un premier temps de l'intégrer aux enquêtes et études d'impact, mais aussi de le prendre en compte au niveau des indicateurs de suivi dont la CIF envisage de se doter.

Utilisation des ristournes collectives

Alors que la plupart des réseaux membres de la CIF ont atteint des niveaux de capitalisation et d'autonomie financière satisfaisants, une partie des excédents peut être utilisés pour renforcer certains axes stratégiques. En matière de performances sociales, on voit déjà certains réseaux dégager des ristournes collectives afin de financer la couverture de leur personnel et de leurs élus, des programmes de santé et d'éducation, ou encore des actions caritatives en faveur de la communauté (dons en nature, etc.), que ce soit au travers de fondations ou directement.

Toutefois la majorité des membres de la CIF n'ont pas de stratégie arrêtée en la matière. Outre l'accompagnement des réseaux dans la définition de stratégies sur ce thème, un axe de réflexion au niveau de la CIF de promouvoir l'investissement d'une partie de ces ressources dans le développement de certains produits et services dont l'intérêt social a été reconnu, comme l'accompagnement des jeunes ou d'autres publics vulnérable bénéficiant de crédits. Au niveau du groupe de référence, un engagement est pris d'aider à la décision sur ce registre en favorisant une meilleure transparence et analyse sur l'utilisation des ristournes collectives.