

# Les outils d'analyse de la clientèle et de l'impact en débat

BIM n° 124 - 19 juin 2001  
Karin Barlet et Christine Poursat

*Le débat sur l'analyse de l'impact du microcrédit a récemment été relancé par la publication des outils AIMS et la conférence « Connaître la clientèle des IMF : les progrès de l'analyse d'impact et son application dans le développement de produits » qui s'est tenue début juin à Washington.*

*AIMS (Assessing the Impact of Microenterprise Services) est un programme lancé depuis 1995 par USAID (coopération américaine), et associant praticiens et universitaires.*

## Quelle a été la démarche d'AIMS ?

Le point de départ d'AIMS a été le constat que les IMF étaient pour la plupart très orientées vers l'offre, la performance institutionnelle, mais que finalement elles connaissaient relativement mal leurs clients.

Ces dernières années, une opinion fréquemment exprimée dans le secteur était que la meilleure mesure d'impact était finalement l'existence d'une institution sur la durée, sa performance financière. Cette approche privilégiait donc les 'best practices', la performance institutionnelle plutôt que l'adéquation des services financiers eux mêmes et leur impact sur les clients.

Plusieurs facteurs ont en quelque sorte inversé cette vision, et remis le client au centre du débat, notamment la montée de la concurrence entre IMF (notamment en Amérique Latine), la montée des impayés ou les forts taux d'abandons de clients observés dans certaines zones (Afrique de l'Est notamment). En conséquence, à la fois bailleurs de fonds, prescripteurs et opérateurs de microfinance portent un intérêt croissant à l'analyse de la clientèle des IMF, de l'adéquation des services financiers à la clientèle cible.

AIMS a donc souhaité développer des outils d'analyse de la clientèle (et non pas seulement d'analyse d'impact stricto sensu) qui répondent à un double objectif : non seulement prouver l'impact, mais aussi améliorer les produits et la capacité des IMF à offrir des services financiers adaptés (ce qui s'est traduit en anglais par une formule simple mais difficilement traduisible : 'prove and improve'). Le but était de trouver un compromis acceptable entre la rigueur scientifique, et le coût des études. Les outils AIMS ont donc été conçus pour être relativement simples d'utilisation, d'un coût réduit, et utilisables par les IMF aussi bien pour analyser leur marché, analyser la satisfaction de leurs clients que démontrer leur impact auprès de la population. Cette initiative ne se limite donc pas à l'étude d'impact stricto sensu, mais inclut des

outils d'analyse du client se rattachant à des techniques d'études de marché ou de marketing (ex : enquêtes de satisfaction clientèle).

Pour la réalisation des outils présentés dans le manuel "Learning from clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners", AIMS a suivi les principes suivants :

- > Un long processus de définition, consultation, validation par des tests terrain (6 au total)
- > Il s'agit d'un outil développé par et pour des praticiens (le réseau SEEP a été largement associé au travail de création des outils)
- > Le manuel offre une démarche par étapes, avec des indicateurs clairs, pour un coût limité
- > Les outils permettent d'avoir une démarche à la fois d'analyse d'impact et d'étude de marché

## **Les outils proposés dans le manuel AIMS**

Le manuel se présente comme un ensemble d'outils, qui peuvent être utilisés ensemble ou séparément, et qui d'après les auteurs eux-mêmes devront nécessairement être adaptés pour être utilisés dans des pays différents, des contextes différents, des IMF spécifiques.

### **Outil #1 : étude d'impact**

37 questions permettent de tester des hypothèses d'impact. Ce questionnaire est soumis à deux groupes (un groupe client, un groupe témoin). Le groupe témoin est constitué de personnes ayant rejoint le programme (caractéristiques proches des clients) mais n'ayant pas encore eu de prêt.

### **Outil #2 : étude des abandons de clients**

Il s'agit d'outil quantitatif appliqué aux clients ayant quitté le programme. Le but est d'identifier quand et pourquoi ces clients ont choisi de quitter le programme, et de révéler les forces et faiblesses de ce dernier. À utiliser régulièrement dans le cadre du système d'information, ou périodiquement lors d'une évaluation.

### **Outil #3 : étude des stratégies d'utilisation du crédit sur la durée**

Outil qualitatif reposant sur un entretien individuel approfondi sur l'utilisation du crédit. Le but est de comprendre comment l'utilisation et l'affectation du crédit évolue sur la durée, et d'obtenir des données sur l'impact estimé du crédit au niveau individuel/familial/collectif.

### **Outil #4 : émancipation des clientes**

Entretien approfondi auprès des femmes pour évaluer l'impact de la participation des femmes dans le programme.

### **Outil #5 : satisfaction des clients**

Outil qualitatif, discussion par groupes pour mieux comprendre l'opinion des clients sur le programme, et leurs suggestions.

## Les réactions

La sortie du manuel d'AIMS a suscité des réactions diverses, notamment sur le forum de discussion Devfinance, portant à la fois sur l'outil en question et sur la question plus générale de la nature et de l'utilité des études d'impact.

Voici quelques-uns des arguments des détracteurs et défenseurs de la cause, directement extraites du débat paru sur Devfinance :

### ■ Quelles critiques ?

Le coût - considéré par certains comme le plus souvent supérieur aux bénéfices de l'étude et mal mesuré (le coût d'opportunité lié à l'activité de collecte de l'information des agents qui ne consacrent pas ce temps à l'activité de crédit serait souvent ignoré) - et les problèmes méthodologiques sont les deux arguments qui ont été essentiellement avancés.

Les critiques sur la méthodologie émises par Dale Adams (1/5/01) :

- > « Les auteurs ne tiennent aucun compte du problème de l'attribution. Ils associent systématiquement les bénéfices observés au programme étudié.
- > Ils ne proposent aucune technique pour traiter l'analyse contre-factuelle : les changements souhaitables observés auraient-ils eu lieu sans l'intervention ?
- > Ils partent du principe que les agents d'une institution peuvent collecter des informations auprès de leurs clients sans craindre les réponses intéressées. »

Dale Adams reprend ensuite :

« J'ai toujours pensé que la seule utilité des études d'impact, quand elles peuvent être faites correctement, est de fournir des informations permettant de conforter une analyse bénéfice/coût. (...) Idéalement, ces informations peuvent permettre aux bailleurs de fonds et gouvernements de comparer les ratios bénéfices/coûts d'une activité à l'autre, de façon à allouer leurs ressources à celles qui génèrent le plus de bénéfices par dollar investi. Les études d'impact devraient aussi fournir des éléments concrets permettant de savoir dans quelle mesure le crédit aide à sortir les gens de la pauvreté. Malheureusement, les méthodes présentées par le manuel ne permettent pas de fournir d'information utiles à l'un ou à l'autre de ces objectifs. Les auteurs n'ont eu pour seul but que de réunir des informations qui peuvent être utiles aux managers des IMF pour améliorer leurs programmes. »

« Pourquoi cherchons nous à réaliser des études d'impact, alors qu'elles sont impossibles et souvent malhonnêtes ? (...) A cause de la façon dont les activités de microcrédit sont initialement justifiées. Si vous dites aux bailleurs que vous allez utiliser le crédit pour diminuer la pauvreté, émanciper les femmes, favoriser l'emploi, améliorer la nutrition, sauvegarder l'environnement, faire pousser l'herbe là où elle n'a jamais poussé et promouvoir la démocratie, vous vous retrouvez à devoir mesurer les résultats obtenus dans ces différents domaines pour prouver que votre action porte ses fruits. Maintenant, si on justifiait initialement l'intervention en disant qu'on cherche à fournir des services financiers durables à des gens aux moyens modestes, on éviterait le piège des études d'impact. Les performances d'une institution financière peuvent facilement être évaluées en utilisant les données produites régulièrement dans le cadre de son activité (...). »

## ■ Quelques réponses en réaction

Beaucoup d'intervenants, surtout du côté des praticiens, sont intervenus en réaction. Voici quelques extraits des nombreuses réponses, relevant quelques arguments de fond :

- > Les problèmes méthodologiques soulevés ne sont pas propres aux études d'impact des IMF. On les retrouve dans pratiquement toutes les études cherchant à mesurer un impact social, dans tous les domaines où l'unité d'analyse est constituée de systèmes humains complexes. Dans les autres domaines du développement, chercheurs et opérateurs n'ont pas fait mieux en matière d'outils de mesure de l'impact de leurs services. En réalité, c'est sans doute en microfinance que les efforts consacrés à ce sujet ont été les plus soutenus.
- > Malgré ces difficultés, chercher des moyens efficaces et pas trop coûteux de se faire une idée juste de l'impact sur la pauvreté reste une tâche très importante pour le secteur et elle doit être poursuivie. Même si ce manuel n'était pas utilisé, il a l'avantage de placer les questions de l'impact sur les pauvres et de recentrage sur les clients au coeur des débats et des tendances actuelles de la microfinance. C'est une très bonne impulsion au processus de réflexion et de recherche sur la question.
- > Il existe des programmes de MF sérieux qui se soucient de l'impact de leurs services sur la pauvreté et de la façon dont ils peuvent les améliorer. Même imparfaites, certaines mesures de l'impact sur la pauvreté permettant de mieux connaître les processus en jeu peuvent considérablement aider les programmes.
- > Certaines critiques faites au document présupposent que la compréhension et la prise de décision ne sont valides que si elles s'appuient sur une information complète et absolument fiable. La recherche a montré que ce raisonnement ne tient pas. Nous prenons des décisions imparfaites sur la base d'informations imparfaites.
- > L'étude d'impact est peut-être davantage une question de culture institutionnelle que d'« outils. » Une institution qui se soucie peu de l'impact ne tirera de toute façon que peu de bénéfices d'une analyse d'impact, en admettant qu'elle mobilise des ressources pour la faire. Si une institution se soucie réellement de l'impact, cela se reflétera dans pratiquement tout ce qu'elle fait. Les outils qu'elle utilise ne seront peut-être pas parfaits mais, en plus des informations qu'ils généreront, ils renforceront cette culture. Si se pencher un peu plus sur la question de l'impact pouvait contribuer à recentrer l'institution et le secteur tout entier sur les clients, ce serait déjà beaucoup.
- > L'objectif d'AIMS était de mettre au point un ensemble d'outils utiles, d'un coût raisonnable et produisant des résultats crédibles. Leur profil a été déterminé par les opérateurs eux-mêmes. Les outils ont déjà été adoptés et adaptés par un grand nombre d'ONG dans le monde. Beaucoup d'opérateurs s'en sont servi pour appuyer la conception de nouveaux produits ou pour rechercher les causes des pertes de clients. Les outils sont modulables, ils peuvent être utilisés seuls ou en combinaison. L'opérateur détermine ce qu'il a besoin de savoir et choisit l'outil approprié en fonction.
- > D'après plusieurs opérateurs ayant utilisé les outils, le coût d'opportunité lié au temps consacré par les agents à la collecte d'informations serait compensé par les bénéfices induits sur les performances, l'amélioration des services, etc.
- > Les études de marché, de satisfaction de la clientèle, etc. sont des outils utilisés depuis longtemps dans plusieurs secteurs, mais en règle générale, ils ne sont pas qualifiés d'études d'impact car il ne s'agit pas de quantifier l'attribution. Ces études peuvent être très utiles

aux organisations pour concevoir leurs produits, connaître l'avis des clients et même suivre l'évolution de la situation de leur clientèle sans pour autant chercher à déterminer rigoureusement la cause des changements observés.

Les dirigeants peuvent utiliser les résultats pour prendre des décisions sur les changements à apporter, les nouveaux produits à créer etc., sans chercher à vérifier qu'ils sont à l'origine des évolutions.

## Eléments de bibliographie

AIMS, "Learning from Clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners-Draft Manual, janvier 2000". <http://www.mip.org/componen/aims.htm>

Autres documents sur l'impact :

- > "The Use of Control Groups in Impact Assessments for Microfinance", Working Paper N° 19, BIT, 1998. <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/papers/wpap19.htm>
- > Cheston S., Reed L., "Measuring transformation: assessing and improving the impact of microcredit", Microcredit Summit, Journal of Microfinance 1(1): 20-43 (2000)
- > "Focus group discussions and participatory rapid appraisal for microfinance: a toolkit/course", New York, USA: PNUD/SUM (1999)
- > "Assessing the relative poverty of microfinance clients: a CGAP operational tool", CGAP/IFPRI (2000)
- > Szabo S., "Social intermediation study: field research guide: exploring the relationship between social capital and microfinance", Canadian International Development Agency and the Aga Khan Foundation Canada (1999)
- > Zaman H., "Assessing the poverty and vulnerability impact of micro-credit in Bangladesh: a case study of BRAC", (Policy research working paper no. 2145) Washington, D.C: Banque mondiale (1999)
- > Judy L. Baker, "Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners," Banque mondiale, Washington, D.C., 2000.

## Impact en débat

19 Juin 2001

Donald Sam

*Je me réfère au dernier BIM de Christine Poursat qui relate le récent ouvrage du projet AIMS finance par l'USAID.*

En tant que responsable de programme et du cote du bailleur de fonds, ce qui importe plus est que des indicateurs de performance réalistes et mesurables puissent être établis lors de la soumission d'un plan d'exécution d'un projet. Il arrive souvent pour des solutions de facilité le bénéficiaire du contrat ou subsidie décide d'établir des indicateurs de performances qui suivent de près ceux que doit reporter le bailleur de fonds afin de s'assurer de l'intégration de son projet dans les programmes de l'IFI ou l'agence multilatérale.

Ce qui importe plus, c'est de proposer des indicateurs qui permettent de mesurer le degré de réalisation du programme. La microfinance seule n'arrivera pas à résoudre un problème lié à une conjoncture macro économique ou il n'existe aucune action d'accompagnement sur le plan macroéconomique (politique sectorielle, stratégie régionale, contrôle des dépenses, niveau des investissements publics.) si ce n'est pour citer quelques uns.

L'IMF a toute la latitude, bien sûr en justifiant ses choix, d'établir ses propres paramètres. De toute façon si des fonds ont été alloués à un projet c'est que ce dernier s'inscrit dans un programme de développement du bailleur de fonds. Ceci pour amener à deux choses :

- > le choix des indicateurs dépend de l'IMF si il a les moyens de choisir des paramètres comme la réduction de la pauvreté et les mesurer qu'il mette en place des outils et puisse justifier autant les résultats excédentaires ou inférieurs.
- > la microfinance rentre dans un concert de projets et est un sous élément d'une stratégie globale d'un bailleur.

Tout ceci pour dire que l'étude d'impact est simplement un moyen de vérification de mesure et auto évaluation. Le choix des indicateurs est en fonction des coûts que peut absorber l'IMF. L'important est de définir la vocation ou mission que veut accomplir l'IMF et comment ce projet s'y insère (ex. Marche, auto suffisance financière/opérationnelle, transformation en institution financière formelle, couverture géographique, couverture de groupe cibles).

## **Impact en débat**

20 Juin 2001  
Christine POURSAT

Je suis d'accord sur un point : ce que l'on attend d'une étude d'impact ou d'indicateurs de performance doit être directement lié aux objectifs, disons à la vision et la mission de l'IMF. Par ailleurs, je souscris aussi à l'idée que les IMF doivent être capables de suivre en interne et présenter des indicateurs de performance. Nombre d'outils (ex le cadre d'évaluation des IMF publié par le CGAP) permettent déjà de travailler sur la façon d'évaluer les performances d'une IMF, leur degré de viabilité financière, etc.

Je crois cependant que le grand intérêt de la conférence AIMS, et des récents travaux sur le secteur, a été de montrer que dans notre réflexion nous devons aller au-delà de la confusion entre évaluation de programme et analyse d'impact. L'analyse de clientèle (puisque les outils AIMS vont bien au delà de l'analyse d'impact stricto sensu) ne doit pas, à mon sens, se résumer au choix d'une batterie d'indicateurs de performance. Certes les indicateurs montreront que l'institution progresse financièrement, quantitativement, etc. mais il est d'expérience extrêmement difficile (et coûteux) de prouver réellement un impact donné, même par une analyse approfondie.

Le secteur de la microfinance est confronté à des difficultés réelles (abandons de clients, faillites, concurrence...); nous savons que l'objectif d'atteindre massivement des populations par des produits standardisés n'est pas aussi simple que nous pouvions le croire il y a quelques années. Il y a encore un gros travail à accomplir pour renforcer les capacités des IMF.

L'idée majeure est de dire qu'au-delà de la performance institutionnelle, l'enjeu est d'assurer la viabilité à long terme des IMF et que dernière ne sera possible que si les IMF sont capables de

s'adapter à leur clientèle et suivre leur marché. Il est nécessaire de comprendre quelle est la clientèle des IMF, quels sont ses besoins, et comment les services financiers peuvent s'y adapter, et que cette réflexion soit intégrée dans la stratégie de l'institution elle-même. C'est pour cette raison d'ailleurs que ces outils, développés pour être opérationnels auprès des IMF, visent bien davantage à améliorer les produits en comprenant mieux les clients, qu'à prouver l'impact aux bailleurs de fond ou aux investisseurs.

## **Les outils d'analyse de la clientèle et de l'impact en débat**

25 Juin 2001  
Denis Pommier

Merci à Karen et à Christine pour ce nouveau BIM sur analyse d'impact.

Je regrette seulement que les nombreux travaux de nos collègues européens et français en particulier (GRET, CIRAD, IRAM) ne soient pas mentionnés dans les références sur le thème.

Il me semble notamment que nous avons été pionniers dans la mise en œuvre d'approches innovantes - en termes conceptuels et méthodologiques - sur cette question, insistant en particulier sur l'importance d'une bonne connaissance du tissu économique et social et sur l'adaptation permanente des produits aux caractéristiques des clients.

Les recherches que l'IRAM a mené en Guinée, au Bénin et au Nicaragua depuis 1992-93 (sous la direction de François Doligez) ont apporté de nombreux éléments de réflexion utiles aux équipes de direction et de terrain. Elles ont montré également qu'il était inapproprié de raisonner l'impact, tant en termes de comparaison « avant » et « après » comme en termes de « groupe test sans crédit » vis-à-vis de « groupe avec crédit ».

À notre sens il s'agit de comprendre les effets du crédit (notamment sur le flux de caisse) mais aussi de raisonner de manière plus large (et non académique) sur les multiples éléments qui déterminent ces effets - contexte socioéconomique, politique institutionnelle, tendance de l'évolution des revenus à moyen terme, trajectoires familiales.

Denis Pommier

IRAM

INSTITUT DE RECHERCHES ET APPLICATIONS DES MÉTHODES DE DÉVELOPPEMENT

<http://www.globenet.org/iram/>

Apartado 1643

Managua, Nicaragua

Tel/Fax : (505) 277-1791

## **Les outils d'analyse de la clientèle et de l'impact en débat**

26 juin 2001  
Christine POURSAT

Entièrement d'accord avec toi Denis pour dire que les francophones ont bien des travaux et résultats d'enquêtes intéressants à fournir.

Je me souviens en particulier qu'au dernier Forum d'Agen, Ismael Condelle était venu présenter dans l'atelier sur l'impact des IMF les résultats des études socio-anthropologiques menées au Crédit rural de Guinée par l'Iram, dont les résultats sont tout à fait intéressants et démontrent bien l'intérêt de réaliser des études approfondies en complément d'outils plus opérationnels.

La plupart des opérateurs français ont réalisé des études (IRAM, GRET, CIRAD également), du moins au niveau micro-économique, et il est pour moi évident que nous avons une place à prendre -pas seulement au niveau français mais aussi à l'international- dans ce débat sur l'impact.

Ce BIM n'avait pour but que de donner un petit compte rendu du séminaire AIMS, où il est vrai les travaux des francophones étaient peu représentés (deux interventions seulement de francophones). Un BIM précédent (il y a presque un an) avait fait un point sur les études d'impact disponibles et repris des références bibliographiques plus larges. Pour mémoire il s'agissait du bulletin du 4 juillet 2000, intitulé « Evaluer et mesurer l'impact socio-économique des IMF. » Je remets en annexe une série d'études et documents mentionnée dans ce BIM.

Si cela peut permettre aux uns et aux autres de réagir en ce sens, pour moi l'objectif du BIM est atteint...

- > GRET (opérateur français) / Bousso, P. et al. 1997. L'impact micro-économique du crédit rural au Cambodge. Gret, Collection Etudes et Travaux, Paris. E-mail : gret@gret.org
- > GRET/ Le Roy, P. et M. Robert. 1999. L'impact micro-économique du crédit rural au Nord Viet-Nam. Eclairage d'une situation locale. Gret, Collection Etudes et Travaux, Paris.
- > IRAM (opérateur français) / Gentil, D. et F. Doligez. 1997. Suivi-évaluation, recherches opérationnelles et système d'information pour la décision. Iram, Paris. E-mail : iram@globenet.org
- > CIDR (opérateur français) et l'ASSOCIATION « Anthropologie et Développement » / De La Rocque, M. 1997. Les Caisses Villageoises et de Crédit Autogérées du Pays Dogon : Eléments d'analyse d'impact. Volume 2. Cidr, Autrèches. E-mail : cidr@compuserve.com
- > CIDR et OHIO STATE UNIVERSITY / Ouattara, K. G. Nguyen ; C. Gonzalez-Vega et D. Graham. 1997. Les Caisses Villageoises et de Crédit Autogérées du Pays Dogon : Eléments d'analyse d'impact. Volume 1. Cidr, Autrèches.
- > GRAMEEN BANK / Pitt, M. M. et S. R. Khander. 1996. « Household and Intrahousehold Impact of the Grameen Bank and Similar Targeted Credit Programs in Bangladesh. » World Bank, World Bank Discussion Paper n°320, Washington, D.C., Etats-Unis. E-mail : grameen.bank@grameen.net
- > BRAC (ONG multiservice Bangladeshi)/Muazzam Husain A.M. 1997. « Poverty alleviation and empowerment. An impact assessment study on BRAC's Rural Development Programme. » Brac, Dhaka, Bangladesh. E-mail : general@brac.bdmail.net
- > CIRAD / Wampfler, B. 1996. « Etude des stratégies des ménages ruraux, de leurs activités et de la place du crédit ADF : méthodes et outils pour le suivi-évaluation. » CIRAD-SAR / Albanian Development Fund, Rapport d'études n°101/96, Montpellier. E-mail : wampfler@cirad.fr

- > CIRAD/Lenoir, A. 1999. « Sous quelles conditions les SFD arrivent-ils à financer l'investissement agricole ? Etude d'impact du crédit individuel EMT sur l'agriculture au Cambodge. » Mémoire de DEA, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier, CIRAD-TERA, Montpellier.
- > FIDES (opérateur français)/Barry, A. et L. Duval. 1998. « Rapport d'appui pour la mise en place d'un outil d'amélioration des produits financiers offerts aux AFEC. » FIDES, Montpellier. E-mail : fides@agropolis.fr
- > FIDES/Duval, L. 1998. « Synthèse des travaux de recherche sur la fédération des caisses d'épargne et de crédit en Moldavie. » FIDES, Montpellier.
- > IFPRI et UNIVERSITE de HOHENHEIM/Zeller, M., G. Schrieder, J. Von Braun, et F. Heidhues. 1997. « Rural Finance for Food Security for the Poor. » Ifpri, Food Policy Review n°4, Washington, DC, Etats-Unis. E-mail : schrieder@uni-hohenheim.de
- > FREEDOM FROM HUNGER (ONG américaine)/MkNelly, B. et C. Dunford. 1998. « Impact of Credit With Education on mothers and their young children's nutrition. » Ffh Research Paper n°4, Californie, Etats-Unis. E-mail : programs@freedomfromhunger.org

## Impact en débat

19 Juin 2001  
Donald Sam

Je me réfère au dernier BIM de Christine Poursat qui relate le récent ouvrage du projet AIMS finance par l'USAID.

En tant que responsable de programme et du cote du bailleur de fonds, ce qui importe plus est que des indicateurs de performance réalistes et mesurables puissent être établis lors de la soumission d'un plan d'exécution d'un projet. Il arrive souvent pour des solutions de facilite le bénéficiaire du contrat ou subside décide d'établir des indicateurs de performances qui suivent de près ceux que doit reporter le bailleur de fonds afin de s'assurer de l'intégration de son projet dans les programmes de l'IFI ou l'agence multilatérale. Ce qui importe plus, c'est de proposer des indicateurs qui permettent de mesurer le degré de réalisation du programme. La micro finance seule n'arrivera pas à résoudre un problème lié à une conjoncture macro économique ou il n'existe aucune action d'accompagnement sur le plan macroéconomique (politique sectorielle, stratégie régionale, contrôle des dépenses, niveau des investissements publics..) si ce n'est pour citer quelques-uns.

L'IMF a toute la latitude, bien sur en justifiant ses choix, d'établir ses propres paramètres. De toute façon si des fonds ont été alloués à un projet c'est que ce dernier s'inscrit dans un programme de développement du bailleur de fonds. Ceci pour amener à deux choses : (1) le choix des indicateurs dépend de l'IMF s'il a les moyens de choisir des paramètres comme la réduction de la pauvreté et les mesurer qu'il mette en place des outils et puisse justifier autant les résultats excédentaires ou inférieurs. (2) la micro finance rentre dans un concert de projets et est un sous élément d'une stratégie globale d'un bailleur.

Tout ceci pour dire que l'étude d'impact est simplement un moyen de vérification de mesure et auto évaluation. Le choix des indicateurs est en fonction des coûts que peut absorber l'IMF. L'important est de définir la vocation ou mission que veut accomplir l'IMF et comment ce

projet s'y insère (ex. Marche, auto suffisance financière/opérationnelle, transformation en institution financière formelle, couverture géographique, couverture de groupe cibles).

## **Impact en débat**

20 Juin 2001  
Christine POURSAT

Je suis d'accord sur un point : ce que l'on attend d'une étude d'impact ou d'indicateurs de performance doit être directement lié aux objectifs, disons à la vision et la mission de l'IMF. Par ailleurs, je souscris aussi à l'idée que les IMF doivent être capables de suivre en interne et présenter des indicateurs de performance. Nombre d'outils (ex le cadre d'évaluation des IMF publié par le CGAP) permettent déjà de travailler sur la façon d'évaluer les performances d'une IMF, leur degré de viabilité financière, etc.

Je crois cependant que le grand intérêt de la conférence AIMS, et des récents travaux sur le secteur, a été de montrer que dans notre réflexion nous devons aller au-delà de la confusion entre évaluation de programme et analyse d'impact. L'analyse de clientèle (puisque les outils AIMS vont bien au delà de l'analyse d'impact stricto sensu) ne doit pas, à mon sens, se résumer au choix d'une batterie d'indicateurs de performance. Certes les indicateurs montreront que l'institution progresse financièrement, quantitativement, etc. mais il est d'expérience extrêmement difficile (et coûteux) de prouver réellement un impact donné, même par une analyse approfondie.

Le secteur de la microfinance est confronté à des difficultés réelles (abandons de clients, faillites, concurrence...); nous savons que l'objectif d'atteindre massivement des populations par des produits standardisés n'est pas aussi simple que nous pouvions le croire il y a quelques années. Il y a encore un gros travail à accomplir pour renforcer les capacités des IMF.

L'idée majeure est de dire qu'au delà de la performance institutionnelle, l'enjeu est d'assurer la viabilité à long terme des IMF et que dernière ne sera possible que si les IMF sont capables de s'adapter à leur clientèle et suivre leur marché. Il est nécessaire de comprendre quelle est la clientèle des IMF, quels sont ses besoins, et comment les services financiers peuvent s'y adapter, et que cette réflexion soit intégrée dans la stratégie de l'institution elle même. C'est pour cette raison d'ailleurs que ces outils, développés pour être opérationnels auprès des IMF, vivent bien davantage à améliorer les produits en comprenant mieux les clients, qu'à prouver l'impact aux bailleurs de fond ou aux investisseurs.

## **Impact en débat**

21 juin 2001  
Dominique Lesaffre

En lisant le message de Mr Matul et en étudiant le site proposé, je me suis simplement demandé si les institutions qui figurent sur le site de PlaNet et qui ont bénéficié de son rating sont d'accord pour que ces rapports soient publiés de la sorte. Je connais évidemment les vertus de la publicité (au sens large)...

La question qui peut toutefois se poser est celle de la propriété intellectuelle de ces informations : à qui appartiennent-elles ? A l'institution auditée, à l'auditeur, aux deux ?

Il se peut que les institutions auditées puissent avoir un intérêt à bénéficier de cette publicité, le contraire est aussi possible. Y a-t-il une convention entre l'auditeur et l'audité pour que ces informations soient publiées ?

Merci de m'éclairer sur ce point.

## **Impact en débat**

25 juin 2001  
Quentin Delescluse

En réponse au message de Dominique Lesaffre, je tenais à préciser plusieurs points :

- > Le rating est différent des autres travaux auxquels vous faite référence dans votre message : l'étude d'impact d'une part, et l'audit d'autre part.
- > La publication du rapport de rating sur le site internet de Planet Finance ([http://www.planetfinance.org/fr/rating/ratings\\_realises/presentation.htm](http://www.planetfinance.org/fr/rating/ratings_realises/presentation.htm)), est un service proposé (gratuitement) aux IMF ayant fait l'objet d'une évaluation/notation. Cette diffusion est soumise à l'autorisation préalable de la part de l'institution, sans laquelle aucun rapport ne peut être diffusé. En pratique, la quasi-totalité des institutions concernées y ont vu une opportunité de communiquer sur leurs activités et d'accéder à une diffusion internationale. Nous considérons cette diffusion comme le prolongement naturel des objectifs de transparence et de partage d'information, qui sont à la base du processus de rating.

## **Les outils d'analyse de la clientèle et de l'impact en débat**

25 juin 2001  
Denis Pommier

Merci à Karen et à Christine pour ce nouveau BIM sur analyse d'impact.

Je regrette seulement que les nombreux travaux de nos collègues européens et français en particulier (GRET, CIRAD, IRAM) ne soient pas mentionnés dans les références sur le thème.

Il me semble notamment que nous avons été pionniers dans la mise en œuvre d'approches innovantes - en termes conceptuels et méthodologiques - sur cette question, insistant en particulier sur l'importance d'une bonne connaissance du tissu économique et social et sur l'adaptation permanente des produits aux caractéristiques des clients.

Les recherches que l'IRAM a mené en Guinée, au Bénin et au Nicaragua depuis 1992-93 (sous la direction de François Doligez) ont apporté de nombreux éléments de réflexion utiles aux équipes de direction et de terrain. Elles ont montré également qu'il était inapproprié de raisonner l'impact, tant en termes de comparaison « avant » et « après » comme en termes de « groupe test sans crédit » vis-à-vis de « groupe avec crédit. »

A notre sens il s'agit de comprendre les effets du crédit (notamment sur le flux de caisse) mais aussi de raisonner de manière plus large (et non académique) sur les multiples éléments qui

déterminent ces effets - contexte socioéconomique, politique institutionnelle, tendance de l'évolution des revenus a moyens terme, trajectoires familiales.

## **Les outils d'analyse de la clientèle et de l'impact en débat**

26 juin 2001  
Christine POURSAT

Entièrement d'accord avec toi Denis pour dire que les francophones ont bien des travaux et résultats d'enquêtes intéressants à fournir.

Je me souviens en particulier qu'au dernier Forum d'Agen, Ismael Condelle était venu présenter dans l'atelier sur l'impact des IMF les résultats des études socio-anthropologiques menées au Crédit rural de Guinée par l'Iram, dont les résultats sont tout à fait intéressants et démontrent bien l'intérêt de réaliser des études approfondies en complément d'outils plus opérationnels.

La plupart des opérateurs français ont réalisé des études (IRAM, GRET, CIRAD également), du moins au niveau microéconomique, et il est pour moi évident que nous avons une place à prendre -pas seulement au niveau français mais aussi à l'international- dans ce débat sur l'impact.

Ce BIM n'avait pour but que de donner un petit compte rendu du séminaire AIMS, où il est vrai les travaux des francophones étaient peu représentés (deux interventions seulement de francophones). Un BIM précédent (il y a presque un an) avait fait un point sur les études d'impact disponibles et repris des références bibliographiques plus larges. Pour mémoire il s'agissait du bulletin du 4 juillet 2000, intitulé « Evaluer et mesurer l'impact socio-économique des IMF. » Je remets en annexe une série d'études et documents mentionnée dans ce BIM.

Si cela peut permettre aux uns et aux autres de réagir en ce sens, pour moi l'objectif du BIM est atteint...