

# Leçons apprises

Indicateurs clés de performance  
et accords fondés sur la performance  
en finance rurale

**Pour des services financiers ruraux sans exclusive**



La série **Leçons apprises**, préparée par la Division des politiques et du conseil technique du FIDA, présente une compilation d'expériences passées sur un sujet particulier et une réflexion sur les meilleures pratiques et les insuffisances établies à partir de données factuelles. "Les meilleures pratiques" désignent les processus et méthodologies ayant fait leurs preuves et produit de bons résultats et qui sont donc des exemples à suivre et à reproduire.

Les présentes notes sont des documents "évolutifs" qui seront mis à jour périodiquement en fonction des acquis et retours d'information. Pour tous commentaires ou suggestions, veuillez prendre contact avec les auteurs.

## **Auteurs**

### **Michael Hamp**

Spécialiste technique principal, Services financiers ruraux sans exclusive  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: m.hamp@ifad.org

### **Francesco Rispoli**

Spécialiste technique supérieur, Services financiers ruraux sans exclusive  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: f.rispoli@ifad.org

### **Jonathan Agwe**

Spécialiste technique supérieur, Services financiers ruraux sans exclusive  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: j.agwe@ifad.org

## **Remerciements**

Ce document de diffusion des connaissances est le fruit d'une intense collaboration. À ce titre, les auteurs souhaitent remercier Miriam Cherogony, Emily Coleman, Chris Jarzombek et Graham Perret pour leur soutien et leur contribution. Ils remercient également les membres de la Division des politiques et du conseil technique pour leurs précieux commentaires.

## **Contact**

### **Maria-Elena Mangiafico**

Chargée de la gestion des savoirs et des dons  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: m.mangiafico@ifad.org

**Septembre 2016**

## Table des matières

Liste des acronymes .....	ii
Introduction.....	1
Contexte et difficultés .....	1
Leçons apprises .....	2
Concevoir des indicateurs clés de performance et un système de suivi de la performance.....	2
©FIDA/Roger Arnold Indonésie - Programme national d'autonomisation des communautés - octobre 2012 .....	3
Mise en œuvre des indicateurs clés de performance .....	3
Définir les indicateurs de performance sociale .....	6
Accords fondés sur la performance .....	8
Les accords fondés sur la performance (AFP) favorisent de bons résultats .....	8
Suivi et recommandations stratégiques .....	9
Références .....	11

## Liste des acronymes

PSF	prestataire de services financiers
ICP	indicateur clé de performance
S&E	suivi-évaluation
IMF	institution de microfinancement
SIG	système d'information de gestion
AFP	accord fondé sur la performance
UGP	unité de gestion du programme
PPI	indice "Progress Out of Poverty"
SYGRI	système de gestion des résultats et de l'impact

## Introduction

Les indicateurs clés de performance (ICP) peuvent être utilisés dans le cadre de projets financés par le FIDA afin de mesurer régulièrement et de manière homogène la performance de ces projets. Ce document de diffusion des connaissances aborde dans un premier temps l'utilisation des ICP et les difficultés qui y sont liées. Puis il aborde les enseignements tirés par le FIDA et les autres organisations. En dernier lieu, il émet des recommandations stratégiques nécessitant un suivi.

## Contexte et difficultés

Au cours de la décennie passée, le FIDA a engagé un certain nombre de réformes, en grande partie dans le cadre du *Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement* (2005). Ce Plan d'action a été mis en œuvre à la suite de l'évaluation externe indépendante du FIDA réalisée en 2005, qui a défini un certain nombre de domaines d'amélioration, notamment dans la planification et les orientations stratégiques ou encore dans la qualité et l'impact des projets (MOPAN, 2011). Les *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* (2010) et le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) constituent d'autres outils importants de suivi et d'évaluation.

Le FIDA continue de traiter les problèmes d'organisation et de gestion pour aboutir à un meilleur alignement des ressources, des priorités stratégiques et des principaux résultats attendus. L'une de ses initiatives consiste à renforcer les capacités de gestion et de communication des prestataires de services financiers (PSF). Cette initiative se base sur l'hypothèse que les interventions du FIDA en finance rurale peuvent produire de meilleurs résultats si la conception du projet, son suivi et les rapports à ce sujet se basent sur des indicateurs clés de performance mesurés et publiés régulièrement. Plus les résultats seront transparents, plus le FIDA sera en mesure de tirer les leçons des succès et des échecs, et de prendre les mesures correctives si nécessaire (Rosenburg, 2009).

Différents types d'indicateurs sont utilisés dans les programmes du FIDA pour mesurer la performance des PSF. Nombre de ces indicateurs sont reconnus au niveau international comme des indicateurs de référence, tandis que d'autres sont spécifiques à un contexte particulier. Il est important que les PSF et le FIDA se mettent d'accord sur des objectifs clairs avec une échéance précise, car ils sont indispensables à la mesure de la performance financière et sociale.

Les accords fondés sur la performance (AFP) qui intègrent des indicateurs clés de performance sont des outils recommandés pour mesurer régulièrement les résultats des projets. Ces accords permettent de suivre les résultats des projets en mettant les progrès accomplis en regard des objectifs convenus. Les AFP s'appuient sur des ICP et des seuils de performance à atteindre, par exemple pour déclencher le décaissement suivant.

L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID, 2013) souligne que la seule surveillance de ces ICP ne donne pas suffisamment d'informations sur la performance du projet. D'autres données quantitatives et qualitatives, permettant de mieux comprendre l'origine des tendances et des résultats mis en évidence par les ICP, doivent généralement les compléter. Ces données supplémentaires peuvent provenir, par exemple, d'entretiens avec des informateurs clés, de groupes de discussion, d'enquêtes ciblées à petite échelle, d'analyses de marché ou d'évaluations rapides. L'utilisation combinée de données quantitatives et qualitatives, qui se complètent et se renforcent mutuellement, permet de trianguler les informations. Il est ainsi plus facile de comprendre dans quelle mesure les projets sont efficaces.

## Leçons apprises

### Concevoir des indicateurs clés de performance et un système de suivi de la performance

La conception d'un système de suivi de la performance peut reposer sur les meilleures pratiques ayant fait leurs preuves. On trouvera ci-après une sélection des principales:

#### Formation

Les parties prenantes à la mise en œuvre du système de suivi de la performance doivent être formées à la conception et à la mise en œuvre d'un tel système par des formateurs qualifiés. Cette formation est particulièrement importante lorsque ce sont les PSF eux-mêmes qui sont responsables de la collecte des données de performance et de leur diffusion. La formation doit comprendre, au minimum, les éléments suivants:

- Analyse du modèle causal en vue de mettre en évidence la logique sous-jacente du programme et d'identifier les liens critiques dans la chaîne de causalité.
- Examen de chaque indicateur à recueillir, de son objectif et de sa signification, des méthodes à utiliser pour sa collecte et sa diffusion et des échéances de ces différentes étapes.
- Examen des données quantitatives et qualitatives complémentaires, de leurs objectifs et des méthodes à utiliser pour leur collecte, ainsi que des échéances pour la collecte et la diffusion de ces données.
- Examen des protocoles et des plans d'analyse des données et vérification de la disponibilité des capacités nécessaires.
- Analyse et explication des formats et des méthodes de compte rendu sous une forme standardisée.
- Description de ce qui est attendu de chaque partie concernée, notamment des partenaires responsables de la mise en œuvre, et de leurs responsabilités, et accord sur ces points.

#### Vérification des ressources et des capacités techniques

Vérifier que le projet et les PSF disposent des ressources et des capacités techniques nécessaires à l'intégration des ICP et des autres outils de suivi dans le système de suivi de la performance. Lorsque les ressources ou les capacités techniques nécessaires ne sont pas disponibles, réduire le projet ou assurer la formation appropriée.

#### Participation

Impliquer les membres de l'équipe responsables de la collecte des données et des rapports dans le processus de conception du système de suivi de la performance, notamment dans la sélection des ICP. Une telle participation permettra non seulement de renforcer leur sensibilisation et leur implication, mais également de déterminer ce qui leur est possible de faire.

#### Surveillance et suivi

Mettre en place un système de surveillance afin de gérer chaque phase importante du système de suivi de la performance, notamment la collecte, la gestion, l'analyse et la diffusion des données. La fiabilité du système dépend entièrement de la validité des données, de leur analyse et des conclusions qui en sont tirées. Le suivi des PSF responsables de la collecte et de la diffusion des données de performance est tout particulièrement crucial pour garantir la qualité des données.

## Essais pilotes

Les essais évaluent tous les aspects du système de suivi de la performance avant le lancement de ce dernier. De nombreux aspects de la conception (indicateurs de performance supplémentaires, par exemple) peuvent sembler intéressants sur le papier mais ne pas être adaptés au terrain (USAID, 2013).



©FIDA/Roger Arnold  
Indonésie - Programme national d'autonomisation des communautés - octobre 2012

## Mise en œuvre des indicateurs clés de performance

La collecte des données, leur analyse et leur diffusion peuvent poser des problèmes lors de la mise en œuvre des ICP. Lorsque les PSF sont conscients de ces difficultés, organiser des activités autour des ICP peut améliorer leur performance, en permettant à leur conseil d'administration et à leur direction de mieux suivre les résultats et d'adapter les prestations en conséquence.

### Collecte et analyse des données

La collecte des données peut être onéreuse et prendre beaucoup de temps, en particulier dans le cas de PSF de petite taille (SEEP Network, 2009). Il est par conséquent crucial de comprendre en amont quelles sont les données les plus utiles et comment les résultats seront utilisés pour prendre les décisions stratégiques et opérationnelles. La collecte des données doit être réalisable (les questions posées aux clients doivent être pertinentes et représentatives) et facile, tant du point de vue du client que de celui de l'enquêteur. Les résultats doivent être analysés par des agents de terrain formés à cet effet, et être comparés, au niveau de la direction, aux données de référence appropriées et aux objectifs de performance. En conclusion, l'analyse des données doit être concise, pertinente et simple, ce qui permettra une prise de décision efficace (encadré 1).

### Encadré 1: Les surveillants de l'impact social de Fonkoze apportent une aide aux équipes dirigeantes

Fonkoze est un PSF haïtien. Son approche est basée sur la promotion sociale. Ses programmes prennent la forme d'un escalier à quatre marches. À chaque marche correspond un groupe cible à un niveau de développement économique (ou de pauvreté) particulier, pour lequel Fonkoze a créé un programme particulier. Fonkoze recueille les indicateurs de performance sociale via huit surveillants de l'impact social, bien formés, qui travaillent à plein temps. Ces surveillants sont affectés à huit bureaux (sur 40) constituant un échantillon représentatif, où ils recueillent les données clients et promeuvent la performance sociale.

Avant de collecter les données, les surveillants de l'impact social demandent aux responsables des bureaux quelles informations clients ils souhaiteraient voir recueillies, outre les retours d'information standards et les données de satisfaction des clients quant aux produits et aux services. Une telle organisation aide les dirigeants de Fonkoze à recenser les domaines d'amélioration possibles et rend la collecte des données utile tant à la direction générale qu'aux responsables des bureaux.

Par exemple, à partir d'un échantillon de 300 clients qui ont fait défaut sur leur emprunt en 2008, les surveillants de l'impact social ont trouvé que l'une des principales raisons de faillite était que les clients vendaient leurs biens à crédit, sans garder de comptabilité formelle de leurs créances à recevoir. Fonkoze s'est donc employé à former ses clients aux techniques comptables, afin de les aider à ne pas perdre d'argent lorsqu'ils vendent leurs marchandises à crédit. Cette initiative permet à Fonkoze d'augmenter la satisfaction de ses clients, tout en minimisant le risque qu'ils fassent défaut sur leur emprunt.

Source: SEEP Network, 2009.

### Former le personnel à la collecte de données précises et homogènes

Les équipes doivent être formées à recueillir les données clients de manière impartiale, afin que le processus de collecte donne des résultats précis. L'encadré 2 évoque plusieurs méthodes de collecte des données sociales.

### Encadré 2: Exemples de formation à la collecte de données précises et homogènes

Dans le contexte du projet pluriannuel CGAP/Projet SIP (Social Indicators Project) de la fondation Ford, le Réseau d'éducation et de promotion des petites entreprises (Small Enterprise Education and Promotion Network, SEEP) a recueilli des données sur plusieurs projets menés par des PSF dans le but de comparer les leçons qu'ils avaient tirées de leur formation sur les indicateurs sociaux.

- **FINCA** fait appel à des chargés de recherche pour recueillir les données clients, afin de réduire la charge de travail des équipes sur le terrain et d'éviter tout biais potentiel dans les données collectées sur la performance des équipes de terrain.
- **Fonkoze** estime que les responsables des bureaux doivent montrer l'exemple en matière d'engagement dans le domaine de la performance sociale, ce qui permettra aux équipes de se sentir, elles aussi, engagées. Une formation permet à ces responsables de se familiariser avec le système. Ces programmes de formation pratique d'une semaine, au sein des bureaux, se sont montrés efficaces: les formations ont été bien comprises et assimilées.
- **Pro Mujer** n'a pas pu recueillir certaines données car les clients n'avaient pas compris certaines questions. Une enquête a révélé que les chargés de crédit menant les entretiens n'étaient pas capables de bien expliquer ces questions, car eux-mêmes ne les comprenaient pas. La formation est apparue comme un élément clé nécessaire tant aux chargés de crédit qu'au personnel en général. L'organisation a alors élaboré des instructions spécifiques, défini des directives, assorties d'un glossaire des termes les plus importants, et créé un guide expliquant en détail l'utilisation et l'importance de l'enquête. Des outils de formation ont été élaborés; les compétences et la compréhension des équipes ont été renforcées. Ces éléments se sont révélés cruciaux pour que les enquêtes soient profitables aux équipes.

Source: Coleman et Rogers, 2009a.

## Rapports

Les PSF utilisent plusieurs types de rapports dans leur communication de la performance, dont les formats dépendent du public visé et de l'objectif.

- **Les rapports internes** sont utilisés pour la gestion quotidienne et pour les décisions stratégiques. Ils comprennent les données relatives aux ICP et leur analyse, servent à l'auto-évaluation des équipes et de la direction et à leur perfectionnement, ainsi qu'à étayer les prises de décision de la direction. Ces rapports internes font avant tout état des progrès réalisés par les PSF en regard d'objectifs et de cibles spécifiques dans les domaines financiers et sociaux, ainsi que de l'avancement de la mise en œuvre des processus et des systèmes destinés à gérer et à utiliser ces indicateurs.
- **Les rapports externes** sont destinés aux partenaires (investisseurs et organismes de financement, notamment) et ont pour but de démontrer que le PSF atteint ses objectifs de performance financière et sociale. Ces résultats sont de préférence validés par un tiers indépendant, tel qu'une agence de notation. Outre des données financières relatives au PSF, les investisseurs attendent des rapports résumant de manière claire et concise le bilan des résultats sociaux et mettant en évidence l'efficacité des politiques du PSF en matière de responsabilité sociale. Ces rapports doivent par ailleurs montrer comment les systèmes de suivi et les processus actifs permettent au PSF de respecter ses propres politiques en matière de responsabilité sociale (Coleman et Rogers, 2009a).

Les investisseurs sont nombreux à penser que les microfinancements produisent, par défaut, des résultats sociaux. Les PSF affichant les meilleurs résultats sociaux ont ainsi l'opportunité d'utiliser leurs données et leurs indicateurs sociaux pour se distinguer de leurs concurrents. Les rapports externes permettent aux PSF d'expliquer le concept de performance sociale aux investisseurs intéressés ainsi que l'interprétation des différences de qualité des résultats (SEEP, 2009).

### Encadré 3: Exemples d'opportunités qu'offrent les rapports externes: Moody's et son outil d'évaluation de la performance sociale

Moody's Analytics, avec son outil d'évaluation de la performance sociale en microfinance, examine l'efficacité des institutions de microfinance (IMF) pour ce qui est de traduire en pratique leur mission sociale. Cette évaluation englobe les objectifs, les systèmes, les services, les ressources humaines et les résultats de l'IMF considérée, ainsi que son utilisation des indicateurs de performance.

L'évaluation prend également en compte l'opinion des investisseurs en microfinance. Leur contribution sert à définir les indicateurs de performance sociale. Enfin, cet outil tient compte des multiples parties prenantes: clients, personnel, organismes de financement, régulateurs, propriétaires et communauté desservie par l'IMF.

Il évalue la performance sociale de l'IMF en analysant ses activités passées et en examinant la qualité de la structure et des processus auxquels elle a recours, afin de déterminer la pérennité de ses activités. Moody's Analytics part de l'hypothèse selon laquelle une IMF bénéficiant d'une meilleure évaluation aura plus de chances d'influencer positivement la vie de ses clients et sera moins susceptible de leur porter préjudice.

L'outil peut par ailleurs comparer la performance des IMF à l'échelle mondiale et mettre en évidence les forces et faiblesses relatives d'une IMF en matière de performance sociale. Il peut également fournir aux investisseurs l'information dont ils ont besoin pour améliorer leurs décisions en matière d'investissement social.

Source: Moody's Analytics, 2012.

### Politiques des PSF

- Formuler ses politiques par écrit aide l'organisation à clarifier ses objectifs financiers et sociaux. Ces politiques permettent au PSF de démontrer à son personnel que l'engagement en matière de responsabilité sociale comporte de nombreuses dimensions (encadré 4). Par exemple, ces politiques devraient exiger du personnel qu'il informe les clients du prix total des produits financiers proposés, de manière facilement compréhensible. Certains investisseurs socialement responsables peuvent par ailleurs faire de l'existence de telles politiques une condition préalable à tout financement d'un PSF (Coleman et Rogers, 2009a).

#### **Encadré 4: La politique de BASIX en matière de performance sociale**

BASIX est le nom d'un groupe d'entreprises dont la société mère est Bhartiya Samruddhi Investments and Consulting Services, Ltd. (BASICS Ltd.). BSFL, PSF non bancaire du groupe BASIX, est l'une des principales IMF en Inde. BSFL a adopté une stratégie intégrée de promotion des moyens de subsistance et la microfinance est l'un de ses outils.

BASIX a mis en place une politique de transparence envers ses clients et de prise en compte de leurs commentaires. Elle offre à ses clients une information détaillée sur le prix de ses produits, notamment, pour les clients dont les capacités de lecture et d'écriture sont limitées, au moyen d'une vidéo. Toutefois, lorsque BASIX a demandé une notation sociale, elle s'est rendu compte que nombre de ses clients ne comprenaient toujours pas le prix de ses produits. Les documents d'information à destination des clients et la communication ont donc été modifiés en vue d'assurer le respect de la politique de transparence.

Source: Coleman et Rogers, 2009a.

### Définir les indicateurs de performance sociale

Depuis une dizaine d'années, le FIDA et d'autres institutions spécialisées en finance rurale encouragent vivement l'utilisation d'indicateurs de performance sociale. Même s'il peut être difficile, pour les PSF de petite taille, de mettre en œuvre de tels indicateurs de performance sociale, ceux-ci sont essentiels pour que le prestataire reste concentré sur ses clients et au service de sa mission sociale. Ils peuvent également constituer l'un des piliers institutionnels du PSF. Les indicateurs sociaux aident le prestataire à évaluer ses résultats sociaux en interne et à les communiquer aux parties prenantes externes (Coleman et Rogers, 2009b).

- **Adhésion du personnel:** L'adhésion du personnel aux ICP est indispensable au succès du PSF. Il peut toutefois s'avérer difficile de faire accepter aux équipes de nouvelles responsabilités. La première étape consiste à recueillir l'assentiment de l'équipe de direction, et de le diffuser par une communication et des échanges constants avec l'ensemble de l'équipe. L'adhésion peut être facilitée si l'on démontre que la concision des rapports permet d'augmenter l'efficacité. Il s'agit d'éduquer la direction et les membres de l'équipe, à tous les niveaux, afin qu'ils connaissent et comprennent pleinement: i) la mission sociale du PSF; ii) ses principaux objectifs sociaux; iii) la manière dont il mesure les progrès réalisés dans l'accomplissement de ces objectifs. Par ailleurs, il est important de sensibiliser le personnel au fait que ces objectifs, doubles, peuvent se renforcer mutuellement lorsqu'ils s'appuient sur une collecte de données efficace, une analyse judicieuse et des décisions pertinentes. Solliciter la contribution des employés et leurs commentaires est vital à leur adhésion. Des incitations visant à récompenser les contributions des équipes à des ICP spécifiques peuvent favoriser la création et le renforcement d'une culture de la performance (Coleman et Rogers, 2009a).

- **Outils d'évaluation de la pauvreté:** Les outils d'évaluation de la pauvreté, tels que l'indice PPI (Progress Out of Poverty Index) de la Fondation Grameen, aident les PSF à recueillir certaines données qui leur permettent de mieux cerner le degré de pauvreté de leurs clients et leurs autres particularités. Ces outils aident les PSF à recueillir et à comprendre les données, à affiner l'utilisation des indicateurs sociaux, à multiplier et à améliorer les données clients, et enfin à définir des segments de clientèle cible (encadré 5) (FIDA, 2011; Coleman et Rogers, 2009a).

#### Encadré 5: Comparaison de différents outils de mesure de la pauvreté

Negro Women of Tomorrow Foundation (NWTF), partenaire de la Fondation Grameen aux Philippines, a remplacé l'examen qu'elle faisait des moyens d'existence (qui comprenait un indice du logement) par le PPI. NWTF a trouvé que le PPI rendait mieux compte des niveaux de pauvreté et demandait moins de travail que l'indice du logement. Le PPI permettait par ailleurs à l'organisme de mieux définir les différents segments de marché et de concevoir des produits qui leur étaient adaptés.

Trickle Up, une IMF active en Asie, en Afrique et en Amérique centrale, utilise quant à elle le PPI pour comparer les données sur la pauvreté de ses clients, tout en continuant à se servir du **Participatory Wealth Ranking Index\*** pour cibler ces derniers, car elle trouve que cet indice est mieux adapté à ses besoins.

Capital Aid Fund for Employment of the Poor (CEP) utilise **son propre outil de mesure de la pauvreté** afin de définir ses objectifs d'action contre la pauvreté et d'assurer le suivi de ces objectifs. Chacune de ses agences définit ses propres objectifs quant au niveau de pauvreté des nouveaux clients, objectifs sur lesquels se fondent les incitations offertes aux directeurs des agences et aux chargés de prêt. Les indicateurs sont ainsi flexibles et spécifiques au contexte existant, et donc mieux adaptés à chaque agence. Cependant, il devient dans ce cas plus difficile de suivre et d'analyser les indicateurs au niveau de l'IMF. Il est donc recommandé de demander aux agences d'utiliser un ensemble d'indicateurs fondamentaux qui sont nécessaires pour l'information de gestion au niveau central, tout en autorisant les différentes agences à employer des indicateurs plus spécifiques.

\* La pauvreté ou la richesse relatives des ménages sont classées, par les membres de la communauté, sur la base de la perception qu'ils en ont et de critères qu'ils ont eux-mêmes définis.

Source: Coleman et Rogers, 2009a.

#### Intégrer les données des indicateurs sociaux dans le système d'information de gestion (SIG)

Des outils de mesure de la pauvreté bien conçus et bien utilisés produisent des données très utiles, qui peuvent être recueillies lors de l'inscription du client, lors de la demande de prêt ou lors de la vérification de l'utilisation d'un crédit. Lorsque les données peuvent être entrées dans le SIG du PSF, il est facile de les comparer, au fil du temps, avec celles des autres prestataires du réseau ou d'autres pays, ou encore à des données financières (encadré 6).

Dans les faits, il est souvent onéreux de modifier un SIG afin d'incorporer de nouveaux indicateurs. C'est pourquoi il arrive fréquemment que les PSF recueillent et conservent séparément les données des indicateurs sociaux (sur tableur, par exemple). Il est fréquent que les PSF ne comprennent quels sont les indicateurs sociaux les plus utiles que lorsqu'ils découvrent ce que les données révèlent (Coleman et Rogers, 2009a).

### **Encadré 6: Les indicateurs sociaux dans le SIG de Pro Mujer**

Pro Mujer dessert actuellement plus de 200 000 clients. Ces ménages comprennent environ un million d'enfants et les familles élargies couvrent cinq pays: la Bolivie, le Mexique, le Nicaragua, l'Argentine et le Pérou. Pro Mujer a adopté les dix indicateurs nécessaires à l'établissement du PPI au niveau national. Elle a ajouté, pour ses PSF en Bolivie, au Mexique, au Nicaragua et au Pérou, neuf indicateurs propres aux clients, notamment des indicateurs de protection sociale (femmes et enfants), d'éducation et d'autonomisation des femmes.

Pro Mujer ne se contente pas de mesurer le niveau de pauvreté de ses clients grâce au PPI; elle rentre dans son SIG des informations plus détaillées, afin de mieux saisir toutes les dimensions de la pauvreté des clients. Ainsi, Pro Mujer a ajouté au profil de ses clients la question "membre d'une communauté autochtone", ainsi que des informations sur l'utilisation des revenus, ou encore le niveau de ces revenus. Elle note par ailleurs si ses clients appartiennent à des ménages dirigés par une femme et recherche les informations sur l'assiduité à l'école et le nombre d'années d'études, tant pour les filles que pour les garçons. L'analyse de ces données donne à Pro Mujer une meilleure compréhension des besoins spécifiques des différents types de ménages, ce qui lui permet de proposer des services spécifiques.

Source: Coleman et Rogers, 2009a.

### **Le retour d'information, pour la communication et la bonne exécution**

La collecte et l'analyse des données des ICP offrent l'occasion de formuler différents types de commentaires. Les entretiens portant sur la satisfaction des clients et les entretiens à la fin de la relation sont désormais des outils largement répandus pour recueillir les commentaires des clients et sont de plus en plus intégrés aux systèmes de suivi. Les données sur les besoins des clients, leurs préférences quant aux produits et leurs actions (abandon, par exemple) sont précieuses pour les chargés de prêt, car elles leur permettent d'améliorer la qualité du service client.

Le retour d'information sur les ICP est tout particulièrement utile s'il est partagé avec des membres du personnel qui peuvent y réagir. L'ampleur de ce retour d'information et sa fréquence doivent être adaptées au PSF (ceux de petite taille, par exemple, peuvent avoir des entretiens plus courts à la fin de la relation); c'est toutefois un élément qui peut être crucial aux yeux des investisseurs socialement responsables (Coleman et Rogers, 2009a; FIDA, 2011).

## **Accords fondés sur la performance**

### **Les accords fondés sur la performance (AFP) favorisent de bons résultats**

Les AFP assortis d'ICP bien définis renforcent la responsabilisation des PSF. Ces accords renforcent l'engagement des prestataires à l'égard des objectifs du projet et la capacité de l'UGP du FIDA (de même que celle du prestataire lui-même) à suivre les performances et à identifier rapidement les tendances. Les AFP rendent les facteurs de déclenchement des décaissements plus transparents; dans le même temps, ils permettent de garantir que les objectifs sont atteints (encadré 7).

Les contrats passés entre le FIDA et les PSF sont variés, mais la plupart incluent des indicateurs fondés sur les résultats, qui servent d'éléments déclencheurs aux décaissements ou aux autres éléments d'appui au projet (tels que l'assistance technique ou la fourniture d'équipement) (encadré 8). Il existe toutefois aujourd'hui des facteurs qui limitent le recours aux AFP. Dans la mesure où ce concept est encore assez mal connu, des problèmes juridiques ou d'application (par exemple, rapports inexacts) peuvent se poser; de plus, nombre de PSF de petite taille sont dotés de SIG manuels ou rudimentaires, qui sont à l'origine de retards dans la transmission des rapports. Par conséquent, une surveillance locale et une assistance appuyée sont souvent nécessaires, en particulier pour les prestataires situés dans les zones les plus

isolées. Une formation initiale est recommandée en vue de l'intégration des seuils des AFP dans les contrats standard (FIDA, 2011).

#### **Encadré 7: Indicateurs de performance déclenchant les décaissements dans le cadre du programme de finance rurale de la Zambie**

Le programme de finance rurale de la Zambie fait appel à des AFP qui sont basés sur le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) du FIDA. Conformément à l'accord de prêt, les PSF doivent informer l'UGP trimestriellement. L'UGP doit elle-même rendre compte trimestriellement au gouvernement zambien et au FIDA des progrès réalisés. Les rapports à remettre obligatoirement sont les suivants:

- rapports de situation trimestriels, soumis au plus tard le dernier jour du mois qui suit le trimestre considéré et par l'UGP au plus tard deux mois après la fin du trimestre ou de l'année considérés, tout au long de la durée de mise en œuvre du programme;
- états financiers, dans les trois mois suivants la fin de chaque exercice budgétaire;
- rapports d'audit, dans les six mois suivants la fin de chaque exercice budgétaire;
- les rapports de l'enquête de référence et de l'enquête d'impact;
- un examen à mi-parcours, au plus tard 36 mois après la date d'effet;
- un rapport d'achèvement du projet, au plus tard six mois après la date d'achèvement du projet.

Chacun de ces rapports donne lieu à un décaissement spécifique, qui n'est effectué que lorsque les ICP sont jugés suffisants. Si un PSF partenaire ne parvient pas à transmettre l'information en temps voulu, le FIDA peut, en dernier recours, mettre un terme à son appui ou au programme.

Source: Damen, 2009.

## **Suivi et recommandations stratégiques**

Conformément aux *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale*, les UGP du FIDA ont l'obligation spécifique de suivre avec attention la mise en œuvre des projets et la performance des PSF participants. Une série d'indicateurs des performances financières et sociales des prestataires partenaires doivent être collectés trimestriellement afin que les décisions pertinentes soient prises dans la gestion du projet. D'autres indicateurs relatifs aux objectifs généraux du projet sont également importants. La brochure *Note pratique: Indicateurs clés de performance et accords fondés sur la performance en finance rurale* du FIDA présente un ensemble standard d'ICP utilisés par le FIDA.

Le siège du FIDA doit par ailleurs suivre annuellement la performance de chaque projet et celle de l'ensemble du portefeuille du Fonds. Chaque UGP, ou chaque bureau régional, doit collecter les indicateurs auprès des PSF partenaires et les soumettre au siège du FIDA. Dans la mesure où le FIDA est partenaire de MIX Market, tous les PSF appuyés par le FIDA doivent essayer de transmettre, une fois par an, les informations requises à MIX Market.

Il est probable que les organisations financières à assise communautaire très décentralisées rencontreront des difficultés à communiquer nombre d'indicateurs. Nombre d'entre elles ne seront par ailleurs pas capables de participer à MIX Market. Le FIDA a toutefois décidé que les organisations financières à assise communautaire devaient au minimum transmettre à l'UGP les indicateurs relatifs à la portée du projet et au remboursement (pour plus d'information, voir la brochure *Note pratique: Indicateurs clés de performance et accords fondés sur la performance en finance rurale*).



©FIDA/Radhika Chalasani

Kenya – Projet de groupes d'agriculteurs et d'appui aux communautés-Phase 2

*Comment le FIDA et les autres parties prenantes peuvent-ils, au moyen des ICP et des AFP, appuyer au mieux les PSF intéressés par les performances financières et sociales? L'amélioration des performances financières et sociales en finance rurale nécessite une perspective à long terme. En nouant des partenariats avec les PSF, le FIDA a l'opportunité d'investir à long terme dans ce domaine et d'obtenir un impact durable. Si tous les prestataires ne fournissent pas les mêmes types de services, la plupart ont besoin d'un soutien afin de renforcer leurs capacités, sous les formes suivantes:*

- **Création de programmes de renforcement des capacités afin d'améliorer la connaissance des indicateurs de performance financière et sociale:** Former les équipes qui assurent le suivi des projets chez les PSF; offrir des bourses aux prestataires afin qu'ils participent à des programmes de formation; favoriser les visites auprès de PSF ou d'IMF plus expérimentés, afin de tirer profit des leçons qu'ils ont tirées de leur expérience de la mesure et de l'analyse des ICP et de la mise en œuvre d'AFP.
- **Connaissance et plaidoyer:** Se servir d'outils et de processus de communication pour que le conseil d'administration, la direction et le personnel comprennent mieux et soutiennent le concept de performance financière et sociale.
- **SIG:** Avoir recours à la formation, élaborer des outils et définir des orientations pour les systèmes et processus spécialisés dans la collecte, la diffusion et la vérification des données de performance sociale, tant au niveau de l'association qu'au sein des organisations membres.
- **Gestion des savoirs:** Stimuler la recherche et les publications, publier et diffuser l'expérience acquise localement en matière d'ICP, de suivi de la performance sociale et d'AFP, ainsi que toute autre information de marché pertinente.

- **Planification stratégique:** Conjointement avec le PSF, définir une stratégie en matière de performance financière et sociale: identifier les besoins locaux, leur associer des ICP clairs, choisir la meilleure approche de renforcement des capacités, publier des rapports de performance financière et sociale, et intégrer la performance sociale dans le plan stratégique du PSF.
- **Le responsable du suivi de la performance sociale:** Créer un poste dédié, dont le responsable sera chargé de la définition et de la surveillance de la stratégie en matière de performance sociale et de fournir les services requis aux membres de l'organisation (Associations Social Performance Working Group, 2010).

## Références

- Associations Social Performance Working Group, 2010, *Donor strategies for advancing social performance through microfinance associations*, Washington, D.C., Réseau SEEP/Groupe de travail sur la performance sociale.
- COLEMAN T. et ROGERS S., 2009a, CGAP/Ford Foundation Social Indicators Project, Washington, D.C., Réseau SEEP.
- COLEMAN T. et ROGERS S., 2009b, *Why use social indicators? Making the case to MFIs and other stakeholders*, Washington, D.C., Réseau SEEP.
- DAMEN O., 2009, Financing agency: the Government of the Republic of Zambia and the International Fund for Agricultural. Planning, Monitoring and Evaluation Guidelines, Rome, FIDA.
- Fonds international de développement agricole (FIDA), 2010, *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale*, Rome.
- Fonds international de développement agricole (FIDA), 2011, Système de gestion des résultats et de l'impact. Résultats de premier et deuxième niveau, manuel interne du FIDA, Rome.
- Moody's Analytics, 2012, Social Performance Assessment (SPA), <http://www.moodyanalytics.com/Products-and-Solutions/Credit-Research-Risk-Measurement/Microfinance/Social-Performance-Assessment>.
- Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), 2011, *Approche commune du Réseau MOPAN : Fonds international de développement agricole (FIDA), 2010*, [www.mopanonline.org/upload/documents/IFAD\\_Final-Vol-I\\_January\\_17\\_Issued1.pdf](http://www.mopanonline.org/upload/documents/IFAD_Final-Vol-I_January_17_Issued1.pdf).
- ROSENBERG R., 2009, *Measuring results of microfinance institutions: minimum indicators that donors and investors should track*. Guide technique, Washington, D.C., Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP).
- Réseau SEEP, 2009, Pocket guide to the microfinance financial reporting standards measuring financial performance of microfinance institutions, Washington, D.C., Réseau SEEP.
- USAID, 2013, Microlinks – value chain development, [www.microlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki](http://www.microlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki).



International Fund for Agricultural Development

Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italy

Tel: +39 06 54591 - Fax: +39 06 5043463

E-mail: [ifad@ifad.org](mailto:ifad@ifad.org)

[www.ifad.org](http://www.ifad.org)

[www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)

 [ifad-un.blogspot.com](http://ifad-un.blogspot.com)

 [www.facebook.com/ifad](http://www.facebook.com/ifad)

 [instagram.com/ifadnews](http://instagram.com/ifadnews)

 [www.twitter.com/ifadnews](http://www.twitter.com/ifadnews)

 [www.youtube.com/user/ifadTV](http://www.youtube.com/user/ifadTV)