

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

Pour des services financiers ruraux sans exclusive



©FIDA/Susan Beccio
Ouganda - Programme de services
financiers ruraux

Introduction

La finance rurale joue un rôle important dans la réduction de la pauvreté. Sa gestion reste toutefois un défi. Les indicateurs clés de performance (ICP) et les accords fondés sur la performance peuvent améliorer de manière significative le suivi de ses dimensions financières et sociales.

Un suivi efficace de la performance et une plus grande transparence en matière de finance rurale renforcent les institutions et stimulent la concurrence, ce qui, en retour, permet d'améliorer les produits financiers destinés aux ruraux pauvres.

Contexte

Au cours de la décennie passée, le FIDA a engagé un certain nombre de réformes. L'un des principaux moteurs de ce processus a été le *Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement* (2005). Cette démarche a abouti à la création d'autres outils importants de suivi et d'évaluation, tels que le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) et les *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* (2010).

D'après l'indice SmartAid 2013 du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), les progrès réalisés par le FIDA depuis 2009 ont été bien accueillis et démontrent que le FIDA met tout en œuvre, au plus haut niveau, pour que l'exécution des projets soit excellente, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Ces résultats démontrent en outre que le FIDA a sans conteste tiré profit de l'expérience qu'il a acquise dans la mise en œuvre de sa politique de finance rurale, des nouvelles orientations définies dans le cadre stratégique et de l'attention portée aux procédures opérationnelles d'assurance qualité (notamment avec l'implication de la Division des politiques et du conseil technique en amont du processus de conception). Ces efforts combinés démontrent une approche cohésive destinée à harmoniser stratégie, renforcement des capacités, gestion des connaissances et supervision. Les projets de finance rurale sont évalués à l'aune des critères suivants: dans quelle mesure atteignent-ils leurs marchés cibles (profondeur)? Combien de clients desservent-ils (échelle)? Accomplissent-ils leur mission de manière équitable et pérenne? Les ICP peuvent constituer un outil de gestion très utile. La collecte régulière des données des ICP et leur mise à disposition des prestataires de services financiers concernés ou de la direction de l'agence de financement permet:

- le repérage précoce des problèmes
- la formulation réaliste de plans stratégiques et de plans d'activité
- une budgétisation transparente.

La collecte des données des ICP facilite l'évaluation de la performance des portefeuilles aux niveaux régional et national et rend les comparaisons entre prestataires de services financiers plus significatives. Elle encourage les prestataires de services financiers à être plus transparents dans leurs rapports d'information. La transparence est de plus en plus importante dans un secteur où les prestataires de services financiers en phase de maturité recherchent des sources de financement privées et des investisseurs afin d'appuyer leur croissance et sont de plus en plus soumis à l'examen du public.

Justification

Les interventions du FIDA seront plus fructueuses si la conception des projets, leur suivi et les rapports publiés se concentrent explicitement sur des ICP mesurés et publiés régulièrement. Plus les résultats seront transparents, plus les équipes de projet du FIDA seront en mesure de tirer les leçons des succès et des échecs et de prendre les mesures correctives si besoin est. Toutefois, nombreuses sont les institutions rurales qui ne communiquent pas correctement les ICP. La brochure *Note pratique: Indicateurs clés de performance et accords fondés sur la performance en finance rurale* est un guide d'utilisation des ICP dans le cadre de projets ou d'accords fondés sur la performance.



©FIDA - Horst Wagner
Dominique - Projet intégré de développement rural

Résumé des principales questions abordées

Les projets achevés ont permis d'acquérir une grande connaissance pratique dans l'utilisation des ICP. La brochure *Note pratique: Indicateurs clés de performance et accords fondés sur la performance en finance rurale* propose une analyse approfondie de cette expérience.

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

La conception d'un système de suivi de la performance d'un projet peut reposer sur les meilleures pratiques ayant fait leurs preuves. On citera par exemple:

- **La formation:** Toutes 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; cela permettra de sensibiliser le personnel des prestataires de services financiers.
- **La vérification des ressources et des capacités techniques:** Vérifier que les ressources et les capacités techniques disponibles chez le prestataire de services financiers permettent d'appliquer les ICP et les autres outils de suivi .

- **La participation:** Impliquer les membres de l'équipe responsables de la collecte des données et des rapports d'information dans le processus de conception du système de suivi de la performance, notamment dans la sélection des ICP.
- **La surveillance et le suivi:** Mettre en place un système de surveillance afin de gérer chaque phase importante du système de suivi de la performance.
- **Les essais pilotes:** De nombreux aspects de la conception peuvent sembler intéressants sur le papier mais ne pas être adaptés au terrain. Il est prudent de réaliser un petit test avant de déployer un ensemble d'ICP au sein de l'organisation.

Mettre en œuvre les indicateurs clés de performance

La collecte des données, leur analyse et leur communication peuvent poser des problèmes lors de la mise en œuvre des ICP. Lorsque les prestataires de services financiers sont conscients de ces difficultés, le conseil d'administration et la direction peuvent prendre les mesures nécessaires pour y remédier. Ces problèmes sont les suivants:

- **La collecte et l'analyse des données:** Il est crucial de déterminer en amont quelles sont les données les plus utiles et de quelle manière celles-ci serviront à prendre les décisions stratégiques et opérationnelles.
- **La formation des équipes à la collecte de données précises et homogènes:** Les équipes doivent être formées à recueillir les données auprès des clients de manière efficace et impartiale, afin que le processus de collecte de ces données donne des résultats précis.
- **Les rapports:** Les prestataires de services financiers doivent préparer des rapports de performance internes et externes, qui ont souvent des formats, des objectifs et des cibles bien spécifiques.
- **Les politiques:** Formuler ses politiques par écrit aide l'organisation à clarifier ses objectifs financiers et sociaux. En outre, ces politiques permettent au prestataire de services financiers de démontrer à ses équipes que son engagement en matière de responsabilité sociale comporte de nombreuses dimensions.

Définir les indicateurs de performance sociale

Le FIDA, avec d'autres organisations, prône l'utilisation des ICP. Depuis quelque temps, les indicateurs de performance sociale sont de plus en plus reconnus comme des facteurs clés pour déterminer si le prestataire de services financiers a réussi à atteindre son double objectif. Même si, pour les prestataires de services financiers de petite taille, mettre en œuvre de tels indicateurs de performance sociale peut être difficile, ces indicateurs sont essentiels pour que le prestataire reste concentré sur ses clients et aligné sur sa mission sociale. Ils peuvent également constituer l'un des piliers institutionnels des prestataires de services financiers. Les indicateurs sociaux aident le prestataire à évaluer ses résultats sociaux en interne et à les communiquer aux parties prenantes externes. Les ICP peuvent également favoriser:

- **L'adhésion des équipes:** Dans la mesure où les responsabilités des équipes et leur travail quotidien en seront affectés, il est vital de les encourager à s'impliquer dans la performance sociale. A cet égard, utiliser des rapports courts et efficaces pour mettre en évidence les résultats obtenus est une étape importante pour gagner leur adhésion.

- **Les outils d'évaluation de la pauvreté:** Les outils d'évaluation de la pauvreté aident les prestataires de services financiers à recueillir certaines données spécifiques qui leur permettent de mieux cerner le degré de pauvreté de leurs clients et leurs autres particularités.
- **L'intégration des 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. Cependant, 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 prestataires de services financiers recueillent et conservent séparément les données des indicateurs sociaux.
- **Le retour d'information, pour la communication et la conformité:** La collecte et l'analyse des données, notamment des indicateurs sociaux, offrent l'occasion de formuler différents types de commentaires. Le retour d'information sur les ICP est tout particulièrement utile s'il est partagé avec les équipes, qui peuvent alors réagir en tenant compte de ces commentaires.

Formuler les accords fondés sur la performance

Il peut être plus facile aux prestataires de services financiers de rendre des comptes dans le cadre d'accords fondés sur la performance qui ont des ICP bien définis. Les accords fondés sur la performance incitent à de bonnes performances, en définissant clairement les objectifs sur lesquels le prestataire de services financiers sera évalué. Les accords fondés sur la performance renforcent l'engagement du prestataire de services à réaliser les objectifs du projet et renforcent la capacité de ses contreparties à suivre ses performances.

Résumé des principales questions

Principales étapes dans la conception d'un système de suivi et d'évaluation

Le document *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* expose les principales étapes nécessaires à la conception d'un système de suivi et d'évaluation. La brochure *Note pratique: Indicateurs clés de performance et accords fondés sur la performance en finance rurale* est un guide détaillé décrivant, étape par étape, comment concevoir le cadre de suivi et d'évaluation. Les ICP qui en découlent peuvent être facilement recueillis, analysés et utilisés pour tirer des conclusions simples et significatives.

Mise en œuvre de cadres de suivi et d'évaluation fondés sur la performance

Le suivi de la performance est essentiel pour s'assurer que les politiques et les procédures du FIDA sont mises en œuvre et produisent des résultats concrets. Le suivi des indicateurs nécessaires à l'évaluation de la performance des prestataires de services financiers participants doit être inclus dans le document de conception du projet et dans les accords fondés sur la performance passés avec les prestataires de services financiers participants.

Les étapes nécessaires à la définition des indicateurs de performance sociale

Depuis une dizaine d'années, l'utilisation des indicateurs de performance sociale revêt une importance croissante. La brochure *Note pratique: Indicateurs clés de performance et accords fondés sur la performance en finance rurale* apporte des détails sur les étapes clés suivantes:

- définir la performance sociale comme la traduction concrète des buts sociaux d'une organisation;
- reconnaître que la performance financière ne suffit pas, à elle seule, à garantir une inclusion financière durable;
- prendre acte de l'intérêt croissant que manifestent les donateurs, les réseaux, les praticiens, les agences de notation, les organismes de financement et d'autres parties prenantes pour la mise à l'essai, l'utilisation et l'amélioration de nouveaux outils de gestion, d'évaluation, de suivi et de communication des résultats dans le domaine de la performance sociale;
- s'engager à améliorer la performance sociale de la finance rurale.

Formuler les accords fondés sur la performance avec les prestataires de services financiers partenaires

Afin que les ICP commencent à être utilisés comme un outil de gestion en faveur du développement de la finance rurale et que cette utilisation se développe, il est crucial de mettre en œuvre des accords fondés sur la performance avec les prestataires de services financiers partenaires et de définir des procédures opérationnelles standard à cet effet. La brochure *Note pratique: Indicateurs clés de performance et accords fondés sur la performance en finance rurale* évoque quels sont les avantages d'un recours à un accord fondé sur la performance et décrit les principales étapes à suivre pour concevoir un tel accord.

Défis, opportunités et avantages

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. Les prestataires de services financiers, ou, par défaut, le FIDA, peuvent enregistrer de meilleurs résultats si la conception du projet, son suivi et la remontée d'informations se basent sur des indicateurs clés de performance mesurés et publiés régulièrement. Plus les résultats seront transparents, plus les praticiens seront en mesure de tirer les leçons de l'expérience acquise et de prendre les mesures correctives.

Brève description des outils

| | |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aperçu général: | Présente l'étendue du sujet (le présent document). |
| Brochure note pratique: | Conceptualise les principaux sujets et fournit des conseils pour la conception et la mise en œuvre. Ce document souligne l'importance du suivi et de l'analyse de la performance des investissements du FIDA en finance rurale. Il peut servir d'aide à la décision. |
| Leçons apprises: | Analyse l'expérience passée et effectue des recommandations pour l'avenir. |



©FIDA/David Rose
Niger - Projet de promotion des initiatives locales en faveur du développement à Agie - 2006



Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org
www.ruralpovertyportal.org
 ifad-un.blogspot.com
 www.facebook.com/ifad
 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)
 www.twitter.com/ifadnews
 www.youtube.com/user/ifadTV

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

La présente série de documents 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 leurs contributions. 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