



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Africain en Microfinance
(MAM)**

**Promotion 1
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE SOCIALE
D'UNE IMF : Cas de la Clecam EJOHEZA de Kamonyi
au Rwanda**

Bibliothèque du CESAG



106872

Présenté par :

Jeanne Clarisse RUZIBIZA

Dirigé par :

Dr. Valérie de BRIEY

**Expert Conseiller
Technique – Microfinance
AQUADEV Central - Africa**

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier AQUADEV, de m'avoir offert l'opportunité de poursuivre ce programme de Master Africain en Micro-Finance. Je remercie également le coordinateur d'AQUADEV Central Africa, Mr. François Hoffait, de m'avoir accordé le temps et les moyens de réaliser ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent à tout le corps professoral du CESAG, et plus particulièrement à celui de l'Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance (ISCBF) pour leur assistance tout au long de l'année académique.

J'exprime mes profonds remerciements à ma directrice de mémoire Dr. Valérie de Briey, pour son aide compétente, sa patience ainsi que son encouragement depuis le début de ce travail jusqu'à la fin.

Un remerciement particulier va également à Mlle Aïda Gueye pour son assistance et ses conseils tout au long de ce travail. Son appui m'a été très précieux pour structurer ce travail et pour améliorer la qualité de ses différentes dimensions.

J'exprime aussi ma gratitude aux responsables de la Clecam EJOHEZA, Epraim Mutabaruka, Merchias Dusabumuremyi, Ephrasie Narame, pour leur collaboration et leur disponibilité durant ce travail de mémoire.

Enfin, mes remerciements vont également à tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre au bon déroulement de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGR	Activités Génératrice de Revenus
AMIR	Association of Microfinance Institutions in Rwanda
ASSEC	Assemblement d'Epargne et Crédit
BANCOR	Banque à la Confiance d'Or
BCR	Banque Commerciale du Rwanda
BNR	Banque Nationale du Rwanda
BPR	Banque Populaire du Rwanda
CERISE	Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CLECAM	Coopératives Locales d'Epargne et Crédit Agricoles Mutuelles
COGEBANQUE	Compagnie Générale des Banques
CSC	Centre de Services aux Coopératives
CSS	Credit and Savings
EICV	Enquête Intégrale sur les Conditions de Vie des Ménages
IMF	Institutions de Micro-Finance
MINECOFIN	Ministère de l'Economie et Finance
NISR	National Institute of Statistics in Rwanda
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisations Paysannes
PAT	Poverty Assessment Tool
PIB	Produit Intérieur Brut
PS	Performance Sociale
SIG	Système d'Information et de Gestion
SPI	Social Performance Indicators
UBPR	Union des Banques Populaires du Rwanda

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : P.I.B. ET TAUX DE CROISSANCE (EN MILLIARDS DE FRW).....	21
TABLEAU 2 : EVOLUTION DU PIB ANNUEL/HABITANT (FRW ET USD).	21
TABLEAU 3: TAUX D'INFLATION (MOYENNE ANNUELLE).....	22
TABLEAU 4: NIVEAU DE PAUVRETÉ DE LA POPULATION RWANDAISE.....	22
TABLEAU 5: SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE DES IMF AU 31/12/2008.....	25
TABLEAU 6 : QUELQUES CHIFFRES PERTINENTS DE LA CLECAM EJOHEZA-KAMONYI.....	62
TABLEAU 7 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS PAR DIMENSION :.....	63
TABLEAU 8 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS PAR SOUS DIMENSIONS :.....	64

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire SPI-CERISE données Clecam EJOHEZA-Kamonyi

ANNEXE2 : Présentations des résultats à base des graphiques

ANNEXE3 : Etats financiers Clecam EJOHEZA Kamonyi (2008)

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES ANNEXES.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Contexte général.....	2
2. Contexte spécifique.....	3
3. Problématique.....	3
PREMIÈRE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	7
Introduction de la 1ère partie.....	8
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA MICROFINANCE.....	9
Introduction.....	9
1.1. L'émergence de la microfinance.....	9
1.1.1. Exclusion bancaire.....	9
1.1.2. Mise en place des mécanismes de financement alternatifs.....	10
1.2. Définition de la microfinance.....	13
1.2.1. Différentes formes d'institutions de microfinance.....	14
1.2.2. Les principes fondamentaux de la microfinance.....	16
1.2.3. Les limites de la microfinance.....	17
1.2.4. La rentabilité de la microfinance.....	18
1.3. Environnement du secteur de la microfinance au Rwanda.....	20
1.3.1. Contexte socio-économique au Rwanda.....	20
1.3.2. Evolution du secteur de la microfinance au Rwanda.....	23
1.3.3. Reforme entreprises pour redresser le secteur.....	24
1.3.4. Les défis du secteur de la Microfinance au Rwanda.....	26
Conclusion.....	26

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE SOCIALE.....	27
Introduction	27
2.1. Contexte générale de la Performance Sociale.....	28
2.2. Définition de la performance sociale.....	31
2.3. Les raisons qui ont poussé à des mesures de performance sociale.....	33
2.4. Les avantages de la performance sociale.....	34
2.4.1. Pour les investisseurs et les bailleurs de fonds.....	34
2.4.2. Pour les intuitions des IMF.....	35
2.4.3. Bénéfices pour les clients	36
2.5. Liens entre la Performance Sociale et la Performance Financière.....	36
2.6. La mesure et indicateurs des performances sociales	37
2.6.1. Approché centré sur l'analyse d'impact envers les clients.....	38
2.6.2. Approche centrée sur l'institution et les mécanismes mises en place.....	39
2.6.3. Complémentarité de ces deux approches.....	43
2.7. Quelques initiatives et outils existants pour la mesure de la PS.....	44
Conclusion.....	47
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	49
3.1. Justification de la méthodologie d'analyse.....	49
3.2. Justification du choix de l'outil.....	50
3.3. Explication de l'outil.....	51
3.4. Déroulement de la collecte des données.....	52
Conclusion de la Première partie	52
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	54
Introduction de la 2ème partie.....	55
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'INSTITUTION.....	55
4.1. Clecam IRAMIRO.....	Error! Bookmark not defined.
4.2. Coopérative EJOHEZA.....	57
4.3. UNICLECAM EJOHEZA	58
4.4. Clecam EJOHEZA Kamonyi.....	59

4.4.1.	Partenariat et perspectives d'avenir.....	60
4.4.2.	Structure fonctionnelle de la Clecam Ejoheza Kamonyi.....	61
4.4.3.	Chiffres pertinents de la Clecam EJOHEZA-Kamonyi.....	62
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....		63
5.1.	Présentation des résultats.....	63
5.2.	Analyses et interprétations des résultats.....	65
5.2.1.	Ciblage des pauvres et des exclus.....	66
5.2.2.	Adaptation des produits et services aux membres.....	68
5.2.3.	Bénéfices pour les clients.....	73
5.2.4.	Responsabilité sociale.....	75
Recommandations.....		76
Conclusion.....		79
Conclusion générale.....		81
ANNEXES.....		83
ANNEXES 1.....		84
Questionnaire SPI-CERISE des données de la Clecam EJOHEZA-Kamonyi.....		84
ANNEXES 2.....		139
Présentations des résultats à base des graphiques.....		139
ANNEXES 3.....		144
Etats financiers de la Clecam EJOHEZA Kamonyi pour l'exercice de 2008.....		144
BIBLIOGRAPHIE.....		150

INTRODUCTION GENERALE

Historiquement, la microfinance s'est construite comme outil d'inclusion des exclus du système bancaire classique, offrant des services aux "non-bancables", à ceux qui ne peuvent offrir des garanties physiques ou qui résident dans des zones reculées, enclavées, isolées des services financiers. Pour répondre à ce souci d'inclusion, les bases de fonctionnement des institutions de microfinance (IMF) ont reposé sur les liens sociaux et la proximité avec les bénéficiaires.

Sur ces principes, la microfinance a rencontré un succès réel et beaucoup de projets et d'initiatives, expérimentés dans de nombreux pays, ont gagné en puissance. La phase de croissance et la multiplication des expérimentations ont apporté la preuve qu'on pouvait servir les "non-bancables".

Les IMF ont alors le plus souvent affiché leur mission de lutter contre la pauvreté, d'insérer les exclus dans les circuits de l'activité économique et de leur rendre leur dignité. Cependant, les performances sociales étaient considérées comme acquises, comme intrinsèques au mode de fonctionnement des IMF. A ce stade, la question de l'impact (surtout économique) sur les bénéficiaires s'est posée, essentiellement sous la forme «Combien rapporte un dollar prêté en revenu supplémentaire pour le bénéficiaire? » (Lapenu, 2003 :15). La période de la consolidation et la marche vers la pérennisation des IMF ont focalisé l'attention sur les questions de viabilité financière et de viabilité institutionnelle.

Pourtant, à l'heure actuelle, les objectifs sociaux des IMF sont souvent questionnés au niveau international : Quelle est la population réellement touchée par les IMF ? Comment peut-on combiner à la fois les objectifs sociaux et les objectifs de pérennité des IMF? Quels sont les risques de dérive de la mission initiale.

Pour mieux comprendre les notions de performance sociale, nous nous appuyons sur un cheminement qui s'articule en deux parties importantes :

- La première partie concerne le cadre théorique ; elle est composée des généralités sur les concepts et pratiques fondamentaux de la microfinance, d'une revue de la littérature sur les principes et concepts fondamentaux de la performance sociale ainsi que d'un exposé du cadre méthodologique utilisé dans la réalisation de ce travail.

- La Deuxième partie est le cadre pratique ; elle renferme une présentation de la coopérative Ejoheza de Kamonyi ainsi que la présentation et l'interprétation des résultats de l'étude qui permettront d'apprécier la performance sociale de la coopérative.

1. CONTEXTE GÉNÉRAL

La microfinance désigne l'offre de services financiers à des individus ou des groupes d'individus pauvres, qui n'ont pas accès aux services financiers formels, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leur micro entreprise. Elle part du principe qu'un individu démuné financièrement est capable de démarrer une activité génératrice de revenus pour autant qu'on lui donne le petit coup de pouce nécessaire pour lancer son projet. Prêter une petite somme d'argent (un micro - crédit) à une personne qui gagne tout juste de quoi survivre, et ainsi, lui permettre de développer une activité agricole, un petit commerce, une micro-entreprise : voilà un des services que peut offrir cet outil de lutte contre la pauvreté.

Actuellement, la microfinance s'ouvre progressivement à la finance commerciale et voit ainsi l'arrivée de banques et fonds d'investissement intéressés par les possibilités de gains financiers. Cet engouement s'explique notamment par le processus de pérennisation que connaît le secteur. Un nombre croissant d'organisations non gouvernementales, offrant initialement des services micro financiers à petite échelle, se transforme en sociétés à but lucratif dans le but d'accéder aux sources de financement commerciales et poursuivre leur croissance sur le long terme. Ces organisations améliorent ainsi leur performance financière et développent leur capacité à générer des profits. Pour les investisseurs, la microfinance constitue une nouvelle classe d'actif combinant rendements financier et social.

Cependant, la commercialisation et la professionnalisation de la microfinance présentaient les risques de détournement de mission et de pression concurrentielle malsaine que peut induire à une approche focalisée sur la recherche de rentabilité. La priorité donnée aux profits serait ainsi à l'origine de dérives, telles que des glissements de cible (abandon des pauvres au profit de clientèles plus rentables), de pratiques de prêts irresponsables menant au surendettement des clients et, de façon plus générale, d'un appât du gain exagéré.

Cette croissance du secteur, alimentée par l'arrivée d'investisseurs privés, ont un impact direct sur les objectifs et le mode de fonctionnement des institutions de microfinance (IMF). Celles-ci s'interrogent donc sur cette évolution et celle de leur mission sociale ; interrogations qui ont mené à l'émergence de la performance sociale des IMFs.

2. CONTEXTE SPÉCIFIQUE

Au Rwanda, le fonctionnement des Coopératives est en train de subir des changements majeurs en ce moment avec les recommandations de mise en réseau. Les Clecams de l'union EJOHEZA ont été les premières sur la liste à connaître cette mutation organisationnelle.

Ces changements de statut juridique et organisationnel engendrent des bouleversements dans le fonctionnement et l'organisation de ces structures et nécessitent un accompagnement et un suivi régulier afin de veiller à la réalisation de la mission que s'est fixée la nouvelle union.

Ils remettent en cause également la capacité organisationnelle de ces coopératives de répondre aux objectifs sociaux de base. Il y a raison de se demander si, avec ce phénomène de mise en réseau, les coopératives ne vont pas se concentrer uniquement sur la viabilité financière pour faire face à cet agrandissement et veiller à la pérennité de leurs structures, oubliant ainsi leur responsabilité sociale de base.

3. PROBLÉMATIQUE

Si l'enjeu de la mesure et de la gestion des performances sociales restait marginalisée il y a encore deux à trois ans, il est aujourd'hui reconnu comme crucial. Des outils simples de mesure, d'analyse stratégique et de gestion des performances sociales ont été mis au point. Le but est de rechercher l'équilibre entre la performance financière d'une IMF et sa performance sociale, afin de la guider vers une pérennité à long terme tout en restant fidèle à sa mission originelle.

Dans le contexte actuel de la Clecam Ejoheza de Kamonyi, l'analyse de performance sociale n'est pas pour le moment parmi les priorités. Même si leur mission est principalement de

servir les populations les plus défavorisées et exclues du système financier, il n'existe pas encore de mécanismes formels au sein de ces institutions pour gérer et mesurer l'impact socio-économique de leurs activités.

Etant principalement concentrées sur la viabilité, surtout financière, la Coopérative n'accorde que peu d'importance aux questions de mesure d'impact de leurs actions. En faisant une analyse rapide de la situation, les causes suivantes du peu d'intérêt actuel à la performance sociale (PS) peuvent être retenues :

- Ignorance des avantages liés à la performance sociale ;
- Insuffisance de ressources humaines et financières
- Manque de compétence locale pour ce genre d'exercices;
- Difficulté de rester fidèle à la cible originelle de l'IMF dans le cadre de l'expansion d'activités : plus l'institution croît ses activités, plus il est difficile pour elle de continuer à se focaliser sur ses objectifs sociaux.

Les conséquences qui en découlent sont que la performance sociale, qui est aussi importante que la performance financière, n'est pas encore une priorité pour les coopératives, ce qui risque de compromettre la mission même de ces institutions. Il s'avère également difficile au niveau de ces institutions de se positionner et de créer les produits et services adaptés à leurs clientèles.

L'autre conséquence importante est que, tant qu'il n'y a pas d'analyse concernant les mécanismes de gestion de la PS mis en place, il est difficile, pour une institution, d'améliorer au mieux ses activités et de se concentrer sur les objectifs de base qu'elle s'essaie de promouvoir.

Il est évident que le souci de la performance sociale est crucial pour l'efficacité et la pérennité d'une institution. Par conséquent, à travers une analyse institutionnelle et environnementale, nous allons répondre à la question principale suivante: « quelle est la situation actuelle de la performance sociale au sein de la Clecam de Kamonyi ? ».

La performance sociale n'est pas simplement liée à l'évaluation des résultats à court et long terme réalisés par une IMF, mais concerne également les processus de l'institution, les activités engagées, les produits offerts, ainsi que les valeurs organisationnelles et les attitudes qu'elle promeut. Par conséquent, nous tenterons de répondre d'une manière détaillée aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'est la performance sociale ?
- Quels sont les avantages et les défis liés à la performance sociale?
- La coopérative promet-elle des objectifs sociaux comme l'indique sa mission ?
- Quels sont les moyens mis en place pour atteindre ces objectifs sociaux ?
- L'institution sert-elle les pauvres ?
- Les produits et services offerts sont-ils adaptés aux besoins des membres ?

L'analyse de la problématique, ainsi que les questions qui se posent nous ramènent à travailler sur le thème suivant : « Analyse de la performance sociale des IMF. Etude de cas de la Clecam EJOHEZA- Kamonyi ».

En tant qu'outil de lutte contre la pauvreté, les institutions de microfinance doivent procéder à l'évaluation de leurs activités afin de savoir si réellement, elles contribuent à l'amélioration des conditions socio-économiques des pauvres ; en d'autres termes, elles doivent s'investir dans l'analyse de leur performance sociale, et procéder à des études d'impact. Ce travail a pour but principal d'analyser la situation actuelle de l'une des Coopératives de l'Union des Clecam EJOHEZA, pour identifier son niveau de responsabilité sociale face aux divers changements auxquels sont soumises ces structures.

Il aura comme objectifs spécifiques suivants:

- identifier la mission et les objectifs de la coopérative ;
- évaluer le système d'information et de gestion de la coopérative afin de discerner ses moyens dans la mise en œuvre de la mission ;
- analyser le groupe cible pour déterminer si réellement, elle atteint les pauvres et les exclus du système financier ;
- évaluer le niveau d'adaptation des services et des produits à la clientèle cible.
- mesurer le renforcement capacitaire des clients et membres de la coopérative, ceci découlant de la responsabilité sociale de l'IMF

Ce travail sera effectué à l'aide de l'outil « Social Performance Indicators » (SPI) de CERISE. Cet outil a l'avantage d'être simple et compréhensif. Une collaboration et un échange d'expériences, en termes d'utilisation et d'appui dans l'utilisation de l'outil SPI, entre Cerise et Aquadev ont été mis en place. A cet effet, la charte d'utilisation de l'outil SPI CERISE a été signée par Aquadev, ce qui nous donne le droit d'utilisation de cet outil.

Ce travail sera effectué sur l'une des coopératives de l'Union des Clecam EJOHEZA au sud du pays « Clecam EJOHEZA de Kamonyi », il concerne uniquement les activités qui se sont déroulées durant l'exercice de 2008.

L'outil SPI de Cerise qui sera utilisé, oriente son évaluation de la performance sociale sur le système de gestion d'une institution à travers l'analyse d'intention /mission, activités et l'effet produit. Il faut cependant préciser que cet outil ne fait pas l'analyse d'impact, il se limite au niveau de l'analyse d'effet produit par les services et produits offerts par l'institution.

L'analyse de la performance sociale de la coopérative pourrait avoir des conséquences positives sur les clients et la communauté : un meilleur ciblage d'une population exclue, mais aussi le renforcement du capital social des bénéficiaires à travers la création et l'amélioration de liens communautaires.

Ce travail permettra également à la coopérative d'analyser les produits et services en place, d'identifier s'ils sont ou non adaptés à sa clientèle, d'améliorer ses avantages compétitifs et le positionnement de l'institution vis-à-vis de la concurrence en place.

Pour les promoteurs et bailleurs du secteur de la microfinance, ils estiment important que les institutions démontrent l'impact de leurs activités. La microfinance étant utilisée comme outil de lutte contre la pauvreté, les bailleurs de fonds en sont de plus en plus demandeurs ; ils veulent savoir si réellement leur argent a servi à toucher les pauvres et à améliorer la condition de vie des groupes cibles. Même si ce travail ne va pas mesurer l'impact, il serait possible d'analyser et de déterminer les mécanismes mis en place par la coopérative afin de répondre aux besoins sociaux de sa clientèle.

Il est aussi important de souligner qu'avec l'analyse de la performance sociale, il serait plus facile pour la coopérative de mobiliser les fonds, surtout au niveau des bailleurs de fonds ou des ONG de développement qui sont intéressés par la responsabilité sociale des IMF.

Pour AQUADEV, ce travail s'inscrit dans son programme de renforcement capacitaire de ses partenaires locaux. Il permettra à l'ONG de guider la coopérative vers une démarche d'impact et de pérennité à long terme.

PREMIÈRE PARTIE: CADRE THEORIQUE

Il est important de préciser le sens de certains concepts et d'aborder les théories relatives à notre sujet de recherche sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. A travers cette première partie qui concerne les apports théoriques, nous allons aborder trois chapitres importants.

Le premier chapitre concerne les généralités de la microfinance, à travers le quel, une historique de la microfinance basé sur la théorie financière sera donnée. Nous allons également donner une variété de définitions de la microfinance selon différents auteurs ainsi que les principes fondamentaux de ce mécanisme important. Nous donnerons ensuite un aperçu du secteur de la microfinance au Rwanda. A ce sujet, nous parlerons de l'historique de ce secteur ainsi que de son évolution.

Le deuxième chapitre, qui occupe une place primordiale dans le traitement du sujet même de ce travail, est « la Performance Sociale ». A travers ce chapitre nous allons développer en détail ce qu'est la Performance Sociale, l'importance de ses enjeux, comment mesurer la PS ainsi qu'un partage de certaines initiatives et outils existants pour mesurer la Performance Sociale.

Le troisième chapitre parle de la méthodologie de recherche. Il va déboucher sur l'explication de la méthodologie utilisée pour la réalisation de ce travail, expliquer le choix de l'outil d'analyse, le déroulement de la collecte des données ainsi que l'analyse des résultats.

CHAPITRE 1: GENERALITES SUR LA MICROFINANCE

INTRODUCTION

Peu d'initiatives économiques auront soulevées autant d'espoir que la microfinance pour lutter contre l'exclusion et la pauvreté. Les hauts responsables de l'ONU l'ont bien compris, en faisant de 2005 l'année du microcrédit. Ce mécanisme attire de plus en plus l'attention sur son rôle vital dans l'éradication de la pauvreté, à travers l'accès aux services financiers et le développement de la micro entreprise. Dans ce chapitre, nous allons énoncer l'émergence de la microfinance, elle sera expliquée par la théorie financière qui montre que les imperfections du marché excluent du système bancaire des emprunteurs potentiels, et comment nombre de mécanismes financiers alternatifs ont été mis en place pour répondre à ces besoins de financement. Les principes fondamentaux ainsi que les défis de la microfinance seront présentés à ce niveau ainsi qu'un aperçu de l'environnement du secteur de la microfinance au Rwanda.

1.1. L'ÉMERGENCE DE LA MICROFINANCE

Pour comprendre l'émergence de la microfinance, il est important de comprendre la signification de certaines théories financière telles que l'exclusion bancaire, les imperfections du marché ainsi que les mécanismes de financement alternatif. Ces trois phénomènes engendrent une belle histoire qui relate l'émergence de la microfinance ainsi que de son évolution au fil du temps.

1.1.1. EXCLUSION BANCAIRE

L'accès au financement bancaire se fait généralement sur la base de l'analyse de l'emprunteur, du projet et des garanties apportées par ce dernier. Du fait lié à l'absence d'historique et d'information détaillés sur la situation de l'emprunteur et sa capacité de remboursement, les banques s'appuient sur les garanties matérielles pour prendre la décision

d'octroi du prêt. Les emprunteurs potentiels qui ne peuvent apporter ces garanties se retrouvent en situation d'exclusion du prêt (Vallat et Guérin, 2000 : 10) parlent de « creux bancaires ».

« L'exclusion bancaire est le processus par lequel une personne rencontre de telles difficultés d'accès et/ou d'usage dans ses pratiques bancaires, qu'elle ne peut pas ou plus mener une vie sociale normale dans la société qui est la sienne (Gloukoviezoff, 2004 : 1). Quelque soit le pays développé considéré, l'absence de relation bancaire est un facteur de dégradation de la qualité de vie. Le niveau de vie et la consommation de masse obligent les ménages à recourir à des crédits et donc à entretenir nécessairement une relation bancaire. A défaut, ils sont socialement marginalisés. « L'exclusion bancaire étant elle-même une composante de désaffiliation sociale » (Servet, 2000 : 12).

Le problème est en effet d'importance, « plus de 3 milliards de personnes dans le monde sont exclues du système bancaire (Helms, 2006 :11) ». Un chiffre qui va aller croissant avec la précarisation et la montée du nombre de travailleurs pauvres. L'exclusion bancaire n'est pas l'unique cause de la pauvreté et la précarité (difficultés socio-économiques), cependant, au même titre que le chômage, elle participe à la dégradation de ce lien social.

1.1.2. MISE EN PLACE DES MÉCANISMES DE FINANCEMENT ALTERNATIFS

Au fur du temps, nombreux mécanismes de financement alternatifs ont été proposés pour répondre à cette problématique important du non accès aux sources de financement. Parmi ces mécanismes figurent :

➤ *Le financement informel*

Il est apparu dans les 1950, elle se définit comme un ensemble d'activités et d'opérations financières légales mais qui ne sont pas officiellement enregistrées et réglementées et qui échappent à l'orbite des institutions financières officielles » (Chandarvakar, 1988 :1). Ces formes de financements informelles sont caractérisées par la proximité géographique, locale et culturelle que le prêteur informel entretient avec le financeur ainsi que les mécanismes incitatifs de remboursement mis en place.

➤ *Le financement par les institutions publiques,*

Toujours dans les années 1950, les gouvernements ont intervenus dans le financement afin de pallier les imperfections des marchés financiers. Ce mécanisme consistait à intervenir dans la réglementation des taux d'intérêts à des niveaux bas et la mise en place des institutions publiques de crédit subventionnées et dirigées vers une clientèle cible. L'objectif de ces politiques de crédit subventionné était donc triple : évincer le secteur informel, augmenter l'efficacité économique (en rendant le crédit disponible pour les pauvres), et réduire l'iniquité (en réduisant les taux d'intérêt que ceux-ci devaient payer).

La faillite de nombreuses institutions publiques de crédit et la persistance du secteur informel ont montré que l'intervention étatique ne permettait pas de mieux résoudre les problèmes d'asymétrie d'information que les banques commerciales. Ces échecs sont essentiellement dus à une mauvaise gestion. Par exemple, il n'y a pas eu de mise en place de mécanisme d'incitation de mobilisation de l'épargne. En effet, il était plus onéreux de collecter l'épargne et de la distribuer sous forme de prêt que de bénéficier de « larges subventions » accordées par l'Etat (Morduch, 2000 :23)

➤ *Le secteur financier semi-formel*

A la suite de la déroute connue par de nombreuses banques étatiques, un secteur financier semi-formel a émergé. Le qualificatif de "secteur intermédiaire" est également couramment utilisé pour désigner ces institutions qui sont formelles dans la mesure où elles sont légalement reconnues, mais informelles dans le sens qu'à quelques exceptions près, elles ne sont pas sujettes à la régulation et supervision bancaire (De Briey, 2005 :5).

Les institutions les plus courantes qui composent ce secteur sont les coopératives d'épargne et de crédit (également identifiées comme des mutuelles ou encore des crédits unions') et les Organisations Non Gouvernementales (ONG), principalement sous la forme d'associations ou de fondations. Les fonds de ces institutions proviennent à la fois de l'épargne des adhérents qui peuvent, outre leur prise de participation, bénéficier de dispositifs de dépôts et de financements extérieurs (ressources octroyées par les bailleurs de fonds, souvent originaires des pays du Nord, subventions publiques).

Cette vision de la microfinance qui prévalait dans les années quatre-vingt, concevait la microfinance comme faisant partie d'un programme intégré de lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité et d'amélioration du bien-être des populations pauvres. Cette approche fut qualifiée de "bien-être" ('Welfarist Approach') par Woller, Dunford et Woodworth (1999 :15). Basée sur une logique de subsidiassions et de dépendance des bénéficiaires, cette approche a toutefois engendré des taux d'arriérés ainsi que des coûts de fonctionnement très importants conduisant à la disparition progressive de nombreux programmes de microcrédit.

➤ *Vers une primauté des institutions financières formelles*

En réaction aux critiques émises, une nouvelle approche est apparue soutenue par la Banque Mondiale et les Nations Unies. Celle-ci inscrit les programmes de microfinance à l'intérieur d'une logique de marché et a été qualifiée d'approche "institutionnaliste" (institutionalist approach) par Woller, Dunford et Woodworth (1999 :29) ou de "marché financier". Elle insiste notamment sur les distorsions sur le marché financier dont les subsides sont à l'origine et la capacité limitée des donateurs à répondre à la demande massive de microcrédits.

Ces nouvelles initiatives présentent deux caractéristiques essentielles : une volonté de massification du crédit ainsi qu'une volonté de pérennisation des institutions. Cette approche préconise l'atteinte de la viabilité financière et institutionnelle des programmes de microfinance à un horizon de cinq à douze ans (Woller, Dunford & Woodworth, 1999 :31). A cette fin, des taux d'intérêt parfois fort élevés sont exigés aux clients partant de l'hypothèse que ce qui compte avant tout pour ces clients, c'est l'accès au crédit et pas le coût de celui-ci. L'objectif recherché n'est pas tant l'amélioration du bien-être en général des pauvres, mais l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les exclus du secteur bancaire traditionnel.

Avec le temps et le développement de ce secteur particulier de la finance partout dans le monde, y compris dans les pays développés, la Microfinance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent etc.) et une clientèle plus étendue également. Dans ce sens, la Microfinance ne se limite plus

aujourd'hui à l'octroi de microcrédit aux pauvres mais bien à la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel.

Le micro crédit a pris véritablement son essor dans les années 1980, bien que les premières expérimentations remontent au début des années 1970 avec la Grameen Bank au Bangladesh. En Afrique, les pratiques de micro finance sont encore plus anciennes: en effet, les premières coopecs ont été créées au cours des années 1960 dans des pays comme le Burkina Faso ou le Cameroun. Au Burundi, les coopecs ont fêté leurs 20 années d'existence au mois de mai 2005. D'autres institutions de microfinance ont vu le jour à partir des années 1990 (<http://www.lamicrofinance.org/>).

Comme nous l'avons expliqué auparavant, la Microfinance s'est développée en réponse aux échecs des programmes gouvernementaux d'attribution des crédits aux paysans pauvres. Il commençait à paraître évident que les personnes à faibles revenus pouvaient avoir accès au crédit et seraient en mesure de faire de l'épargne si on leur donnait accès à des services financiers adaptés. Cette évolution des mentalités permettait de percevoir les personnes à faibles revenus, non plus comme objets de la charité, mais plutôt comme des partenaires du développement.

1.2. DÉFINITION DE LA MICROFINANCE

La microfinance désigne l'offre de services financiers à des individus ou des groupes d'individus pauvres, qui n'ont pas accès aux services financiers formels, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leur micro entreprise (<http://www.lamicrofinance.org/>). Elle part du principe qu'un individu démuné financièrement est capable de démarrer une activité productrice de revenus pour autant qu'on lui donne le petit coup de pouce nécessaire pour lancer son projet.

Pour Jonathan Morduch (Morduch, 2000 : 8), la microfinance s'illustre étant « l'outil le plus promoteur et le moins couteux de la lutte contre la pauvreté mondiale ». Prêter une petite somme d'argent (un micro - crédit) à une personne qui gagne tout juste de quoi survivre, et ainsi, lui permettre de développer une activité agricole, un commerce, une micro-entreprise : voilà un des services que peut offrir cet outil de lutte contre la pauvreté.

Les nations unies ont également adoptée une définition de la microfinance, qui se définit dans un sens large comme « la provision de services financiers à petite échelle, tels que l'épargne, le crédit et autres services financiers de base, à des personnes pauvres et à faible revenu ».

Selon le portail microfinance, (<http://www.lamicrofinance.org/section/faq>), la Microfinance ne devrait pas être confondue avec le microcrédit. Elle désigne les dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits (« microcrédit ») à des familles très pauvres pour les aider à créer des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises.

1.2.1. DIFFÉRENTES FORMES D'INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Au cours des vingt dernières années, on a vu se développer de nombreuses organisations actives en micro finance. Il existe, de nombreux cas plus ou moins différents de par le monde et trois courants essentiels coexistent dans cette démarche (source : <http://www.planetfinancegroup.org>) :

- Le premier, d'inspiration plus coopérative, a cherché à mettre en place ou à renforcer des organisations populaires où les microentrepreneurs étaient à la fois épargnants et emprunteurs du système. Sa spécificité est de vouloir construire des institutions à partir de leurs bénéficiaires, c'est en cela qu'on y retrouve un côté coopératif plus affirmé.
- Le second, illustré notamment par la BRI (Bank Rakyat Indonesia) en Indonésie, a consisté à transformer une banque existante (ou dans le cas de la BRI une partie de cette banque) de manière à la spécialiser en direction des micro entrepreneurs.
- Le troisième a mis sur pied des ONGs ayant pour vocation de réaliser elles-mêmes l'intermédiation financière. On a ainsi vu la création d'ONG de micro financement qui, après s'être procuré des fonds, soit au travers de donations soit au travers d'emprunts, octroyaient elles-mêmes des crédits aux micro-entrepreneurs. Dans ce dernier cas, l'accent a surtout été mis sur l'octroi de crédit, la collecte de l'épargne étant généralement interdite aux ONGs.

Parallèlement, on doit souligner que depuis une dizaine d'années à peine, il existe aussi des cas de banques privées à vocation commerciale qui pour des raisons de stratégie propre, se sont orientées vers la microfinance.

Le client type des services de Microfinance est une personne dont les revenus sont faibles et qui n'a pas accès aux institutions financières formelles faute de pouvoir remplir les conditions exigées par ces institutions (documents d'identification, garanties, dépôt minimum etc.). Il mène généralement une petite activité génératrice de revenus dans le cadre d'une petite entreprise familiale.

- ***Dans les zones rurales***, ce sont souvent de petits paysans ou des personnes possédant une activité agricole ou d'élevage ou un petit commerce.
- ***Dans les zones urbaines***, la clientèle est plus diversifiée : petits commerçants, prestataires de services, artisans, vendeurs de rue, etc.

On les dénomme généralement sous le terme de micro-entrepreneur et la plupart de ces micro-entrepreneurs travaillent dans le secteur informel ou non structuré. C'est donc aux individus qui composent ce segment de marché exclu ou mal servi par les institutions financières classiques (banques, assurances) que s'adresse la Microfinance. L'expérience montre que la Microfinance peut aider les pauvres à augmenter leur revenu, créer des entreprises viables et sortir ainsi de la pauvreté.

Elle peut également constituer un puissant instrument d'émancipation en permettant aux pauvres, et en particulier aux femmes, de devenir des agents économiques du changement. En effet, en donnant accès à des services financiers, la Microfinance joue un rôle important dans la lutte contre les nombreuses dimensions de la pauvreté. Par exemple, les revenus générés par une activité non seulement permettent à cette activité à se développer mais ils contribuent également au revenu du ménage, et par là même à la sécurité alimentaire, à l'éducation des enfants, à la prise en charge des soins de santé etc.

1.2.2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA MICROFINANCE

Ces principes ont été retenus par les dirigeants du G8 lors du sommet qui ait lieu en 2004, ils ont ensuite été regroupés en une sorte de manifeste par le CGAP (Helms, 2006 :13):

- Les pauvres n'ont pas seulement besoin de crédit, mais aussi de moyens pour placer leur épargne, d'assurance, et de services de transfert de fonds
- La Microfinance doit procurer des avantages aux ménages pauvres : élévation du niveau de vie, constitution de patrimoine et de garanties pour les prémunir vis-à-vis des remous auxquels ils peuvent être confrontés.
- « La Microfinance peut se payer elle-même », c'est-à-dire qu'elle n'a pas forcément besoin d'apports externes. Les subsides provenant de donateurs ou du gouvernement sont rares et incertains. Par conséquent, pour atteindre un plus grand nombre de pauvres, la Microfinance doit s'auto-entretenir.
- La Microfinance implique de mettre sur pied des institutions locales permanentes.
- La Microfinance implique également d'intégrer les besoins financiers des populations pauvres dans un système financier national.
- Il revient au gouvernement de rendre possibles les services financiers, pas forcément de les fournir.
- Les fonds donateurs devraient compléter les capitaux privés plutôt que de se subsister à eux.
- “Le goulot d'étranglement critique est la pénurie d'institutions fortes et de managers. Les donateurs devraient mettre l'accent sur le potentiel de création.
- Le plafonnement des taux d'intérêt va à l'encontre des intérêts des pauvres en empêchant les institutions de Microfinance de couvrir leurs frais, ce qui bloque la fourniture de crédit.
- Les institutions de Microfinance devraient mesurer et publier leurs performances aussi bien financières que sociales.

La Microfinance ne doit pas être confondue avec certaines formes d'actions humanitaires. Il est préférable de donner des subsides aux familles dans la misère dans la mesure où elles sont vraisemblablement dans l'incapacité de générer les ressources nécessaire pour rembourser un

crédit. C'est une situation que l'on trouve, par exemple dans des régions dévastées par la guerre ou par une catastrophe naturelle.

1.2.3. LES LIMITES DE LA MICROFINANCE

L'euphorie que la Microfinance a suscitée et ses mérites incontestables ne doivent pas pour autant faire penser qu'elle serait une panacée qui, à elle seule, viendrait à bout de la pauvreté et du sous-développement.

La Microfinance présente certaines limites, c'est surtout au niveau du crédit que la Microfinance montre ses limites. En effet, tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, le microcrédit, comme tout crédit d'ailleurs, doit être remboursé. Il nécessite donc au niveau de l'emprunteur une bonne capacité de remboursement, aptitude qui bien entendu s'amointrit si la personne est très pauvre, sans revenus fiables pour lui permettre de rembourser un prêt. Octroyer un prêt à de tels individus risque plutôt d'aggraver leur situation d'endettement et de pauvreté (Servet, 2006 :2).

Husson-Traoré (Traoré, 2009 : 1) dans son article sur les limites de la Microfinance, explique qu'on a trop promis sur la microfinance et qu'elle rencontre aujourd'hui deux grands risques de réputation : le surendettement des emprunteurs et le montant élevé des taux d'intérêt qui leur sont proposés. Certains habitants peuvent par exemple souscrire jusqu'à dix prêts simultanés pour financer les divers remboursements. « Il y a trois réponses possibles et complémentaires pour lutter contre ce phénomène » explique Xavier Reille « créer des centrales d'information entre organismes de prêts, adopter des codes éthiques et mettre en place une régulation ».

Souvent les gouvernements et les agences de coopération souhaitent utiliser la Microfinance comme un outil de résolution de divers problèmes sociaux. Victimes d'inondations ou d'autres catastrophes et événements, réfugiés fuyant les conflits, nouveaux diplômés de la formation professionnelle, chômeurs, autant de types d'individus se trouvant dans une situation de précarité que les gouvernements sont tentés de vouloir aider par le microcrédit depuis que celui-ci a été « vendu » comme un excellent outil de réduction de la pauvreté. Les programmes de microcrédit conçus pour ce type de situation fonctionnent cependant

rarement. Ils enregistrent le plus souvent des taux d'impayés ou de non remboursement très élevés. L'utilisation dirigée de la Microfinance pour résoudre des défis de développement dans des situations où la base de la subsistance des populations est détruite ou très précaire a rarement été un succès.

Ceci fût le cas au Rwanda, après le génocide de 1994, le gouvernement ainsi que beaucoup d'ONG de développement a tenté d'utiliser la Microfinance comme un outil de développement dans la reconstruction du pays durant la période d'urgence et le résultat fût caractérisé par des taux d'impayés élevés dans ce secteur d'activités ainsi que d'une crise importante au courant de l'année 2006 (BNR, 2007 : 7-12).

Le microcrédit se révèle par contre le plus utile pour ceux qui ont identifié une opportunité économique et qui sont en situation de faire fructifier cette opportunité s'ils ont la possibilité de se procurer une petite somme d'argent au moment où ils en ont besoin. Ainsi, les personnes pauvres qui travaillent dans des économies stables ou en croissance, qui ont démontré leur capacité à conduire les activités proposées dans un esprit d'entreprise et leur engagement à rembourser leurs dettes, sont les meilleurs candidats pour le microcrédit.

L'univers des clients potentiels s'élargit cependant de manière exponentielle si l'on prend en compte le concept plus large de la « Microfinance ». Par exemple, au niveau de l'épargne ou de la sécurisation des petites économies, il est encore difficile aujourd'hui dans beaucoup de pays d'ouvrir un simple compte dans une institution bancaire faute de remplir toutes les conditions exigées (carte d'identité, dépôt minimum qui est souvent un maximum pour les populations pauvres etc.). De plus, les banques n'ont bien souvent de guichets ou d'agences que dans les capitales ou les villes secondaires importantes, ce qui donc exclut directement une bonne partie de la population.

1.2.4. LA RENTABILITÉ DE LA MICROFINANCE

A l'heure actuelle, la rentabilité de la microfinance et son rôle en matière de lutte contre la pauvreté ne sont plus à démontrer. Initiée il y a quelques décennies comme moyen de venir en aide aux populations démunies des pays en développement, la microfinance crée désormais un lien réel entre le secteur financier et la lutte contre la pauvreté. Le microcrédit, l'épargne ou l'assurance ne sont plus à considérer comme de simples services d'aide mais comme des

services financiers inclusifs dans le sens où ils permettent d'inclure les populations vulnérables dans le secteur financier à part entière.

La création de nouveaux véhicules d'investissement orientés vers ce secteur montre à quel point nous sommes véritablement au début d'un intérêt grandissant pour la microfinance de la part d'investisseurs privés qui sont prêts à investir dans ce domaine parce qu'il offre des perspectives de rendement double, un rendement social et un certain rendement financier également. Bien entendu, cela concerne « le haut du panier » des institutions de Microfinance, celles qui sont les plus développées et/ou qui sont arrivées à maturité.

Pour les investisseurs privés en effet, la microfinance constitue une nouvelle opportunité d'investissement, elle génère une plus-value sociale en contribuant à l'accès aux services financiers et, par ce biais, à l'effort global de lutte contre la pauvreté. Elle offre aussi des rendements intéressants et stables, permettant de diversifier les portefeuilles d'investissement. L'expertise croissante des gestionnaires spécialisés en microfinance se traduisant par une connaissance approfondie des marchés et des systèmes de notation adaptés permet d'investir de façon efficiente dans le secteur (Audran & Berthouzoz, 2009 : 2).

« Les rapports financiers et d'évaluation externe de performance de certaines institutions attestent en effet des marges de rentabilité dégagées. Certains pensent d'ailleurs qu'il s'agit de la seule trajectoire à suivre si l'on veut avoir une croissance massive du nombre de clients. D'autres s'inquiètent par contre de ce qu'un souci excessif de la recherche du profit en Microfinance pousse les IMF à changer leur segment cible de clients et à servir une clientèle plus aisée capable d'absorber des montants de prêt plus importants » (<http://www.lamicrofinance.org/>).

Dès lors, ces institutions ne rempliraient plus leur mission originale, c'est-à-dire de permettre aux pauvres de sortir de leur situation de précarité. D'où la tendance aujourd'hui de développer également des instruments de mesure des performances sociales de ces institutions en complément de ceux habituellement utilisés pour mesurer leurs performances financières.

1.3. ENVIRONNEMENT DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU RWANDA

Le Gouvernement du Rwanda reconnaît pleinement le rôle que le secteur de la microfinance peut jouer dans la réalisation des objectifs de la Vision 2020 qui consistent à permettre au Rwanda de passer d'un pays à faible revenu au pays à revenu moyen avec une économie dynamique, diversifiée, intégrée et compétitive. Lorsque les instruments appropriés sont utilisés dans un contexte légal approprié, la microfinance peut aider au renforcement des capacités des pauvres, à créer des emplois et à générer des richesses de façon durable. C'est dans ce cadre qu'un travail de base considérable a été effectué en la matière, notamment la mise en place d'un cadre politique, les études sur les opportunités offertes par le secteur de la microfinance, la formation, la réglementation régissant ce secteur ainsi que l'analyse des problèmes relatifs au fonctionnement des institutions de micro finance (IMFs) à travers les réunions de concertation avec toutes les IMFs dans toutes les provinces du pays, afin de permettre aux IMFs de mieux fonctionner dans un climat sain et efficace.

1.3.1. CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU RWANDA

L'économie Rwandaise a connu un taux de croissance élevé du PIB durant les 5 dernières années (7,2% par an en moyenne). Cette économie est toujours fortement dépendante du secteur agricole, qui représente 32 % du PIB et emploie 79% de la population Rwandaise (86% en milieu rural). Les autres secteurs d'activités importants sont l'industrie (16 % du PIB) et les services (48 % du PIB). En 2008, la croissance du secteur agricole a été remarquable (environ 15%), grâce d'une part à des conditions climatiques favorables et d'autre part aux actions entreprises en vue d'augmenter les rendements. Le secteur industriel a également bien performé (croissance estimée à 15%) alors que la croissance du secteur des services a été plus modeste que les années précédentes (environ 4%).

Tableau 1 : P.I.B. et Taux de croissance (en milliards de Frw)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008(Est.)
PIB en prix constant de 2001	742	823	825	869	932	1000	1079	1171
Taux de croissance		10,90%	0,20%	5,30%	7,20%	7,30%	7,90%	8,50%
PIB par secteur d'activité (en prix constant de 2001, en milliards de Frw)								
Agriculture	277	319	303	303	317	321	323	371
Industrie	105	110	114	128	138	153	168	193
Services	317	346	363	391	427	474	534	557
Ajustements	42	49	47	47	50	53	54	51
PIB en prix courant (en milliards de Frw)								
	742	781	955	1138	1333	1564	1866	2320

Source: NISR+MINECOFIN (2008)

Le Rwanda est caractérisé par une densité de population très importante. Fin 2007, la population totale était estimée à 9,3 millions de personnes pour un territoire de 26.338 km², c'est-à-dire une densité de 353 habitants/km². Le taux de croissance annuel de la population est de 2,7%. Le PIB/habitant a progressé durant les cinq dernières années, passant de 233 USD/habitant en 2004 à environ 460USD/habitant en 2008.

Tableau 2 : Evolution du PIB annuel/habitant (FRW et USD).

	2004	2005	2006	2007	2008 (Est.)
PIB par habitant (FRW)	134.094	153.616	176.349	205.908	250.548
PIB par habitant (USD)	233	275	320	376	460

Source: NISR+MINECOFIN (2008)

L'année 2008 a été marquée par un niveau d'inflation élevé. L'inflation annuelle moyenne pour 2008 est estimée à 15,1%, niveau le plus élevé des cinq dernières années. L'inflation a essentiellement été importante au niveau de l'alimentation, des boissons, des logements et des transports.

Tableau 3: Taux d'inflation (moyenne annuelle)

	2004	2005	2006	2007	2008 (Est.)
Inflation	12,30%	9,00%	8,90%	9,10%	15,10%

Source: NISR+MINECOFIN (2008)

Bien que la situation ait tendance à lentement s'améliorer année après année, le niveau de pauvreté de la population Rwandaise est encore très élevé. Sur base des résultats de l'Enquête Intégrale sur les Conditions de Vie des Ménages (EICV2, 2006), 56,9% de la population rwandaise vit en dessous du seuil de pauvreté élevé (Upper poverty line) et 36,9% en dessous du seuil d'extrême pauvreté (Extreme poverty line). La proportion de personnes pauvres est nettement plus importante en milieu rural que dans les villes.

Tableau 4: Niveau de pauvreté de la population rwandaise

	Proportion des pauvres (% population)		Nombre de pauvres (million)	
	2001 (EICV1)	2006 (EICV2)	2001(EICV1)	2006(EICV2)
2001 (EICV1) 2006				
Seuil de pauvreté élevé				
Kigali	16,10%	13,00%	0,11	0,09
Autres villes	46,50%	41,50%	0,29	0,36
Milieu rural	66,10%	62,50%	4,43	4,93
National	60,40%	56,90%	4,82	5,38
Seuil d'extrême pauvreté				
Kigali	8,40%	6,30%	0,06	0,04
Autres villes	28,50%	25,30%	0,18	0,22
Milieu rural	45,70%	40,90%	3,06	3,23
National	41,3%	36,9%	3,30	3,49

Source : EICV (2006 : 23)

1.3.2. EVOLUTION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU RWANDA

Selon le document de la politique nationale de la microfinance au Rwanda, (MINECOFIN, 2006:2), la Microfinance au Rwanda est un secteur relativement jeune. Bien que des organisations paysannes d'entraide existent depuis longtemps, le secteur de Microfinance a commencé à se formaliser depuis 1975 avec l'implantation de la première Banque Populaire. Après le génocide de 1994 au Rwanda, ce secteur a connu une expansion spectaculaire grâce à l'appui d'organisations internationales à vocation humanitaire. Celles-ci ont accordé à la population un appui matériel, mais elles avaient aussi dans leurs programmes un volet microcrédit.

Au cours de la période d'urgence, Il y a eu également plusieurs intervenants en Microfinance aux approches d'interventions différentes et parfois contradictoires (intensification de création d'IMF plus par amateurisme que par professionnalisme). Les prêts ne se distinguaient pas, dans certains cas, des subventions ou des dons et semaient la confusion au sein de la population. Ainsi s'est développée la culture de non remboursement qui a occasionné des prêts non performants dépassant 45% de l'encours total de crédit, et par conséquent a eu des conséquences négatives sur les résultats des IMF. D'où la décision du Gouvernement d'engager une action d'urgence pour instaurer l'ordre dans le secteur de la Microfinance.

Les contraintes constatées au niveau du secteur de la Microfinance, reprises dans la Stratégie d'Implémentation de la Politique Nationale de Micro Finance, se résument aux six points suivants :

- insuffisance des mécanismes de refinancement des IMF ;
- manque de compétence des employés des IMF afin de gérer de façon professionnelle et pérenne leurs institutions ;
- manque de compétences des cadres des IMF afin de développer de nouveaux produits et services à destination de leurs clients ;
- faible partenariat à tous les niveaux ;
- environnement légal émergeant ;
- accès limité des femmes aux services financiers.¹

¹ Politique nationale de la Microfinance au Rwanda, 2006

1.3.3. REFORME ENTREPRISES POUR REDRESSER LE SECTEUR

Lors d'un séminaire de préparation d'une stratégie de mise en œuvre de la politique nationale de microfinance (BNR, 2007 :5-13), la Banque Nationale du Rwanda a présenté les différentes initiatives qui ont été faites par le gouvernement pour redresser le secteur de la microfinance.

La loi n° 08/99 du 18 juin 1999, portant réglementation des banques et autres établissements financiers, a donné le pouvoir à la Banque Nationale du Rwanda (BNR) de superviser les banques ainsi que les autres établissements financiers parmi lesquels on peut citer IMF et les coopératives d'épargne et de crédit. Sur base de la loi susmentionnée, deux instructions spécifiques ont été élaborées par la BNR en 2002 et 2003 pour réglementer le secteur de la MF. Le processus de demande d'agrément des IMF auprès de la BNR a été amorcé en 2004 avec une forte intensité en 2005. Il s'est également accompagné par des campagnes de sensibilisation organisées par la BNR et le Ministère des Finances et de la Planification Economique (MINECOFIN) à travers le pays. La fin 2005 et le début 2006 ont été marqués par la fermeture de certaines IMFs qui n'ont pas pu respecter les normes, et le processus de leur liquidation a été entamé.

En août 2006, le Gouvernement a adopté la Politique Nationale de Micro Finance qui a recommandé à la Banque Nationale du Rwanda de mettre en place un cadre légal devant encadrer ledit secteur. Le document de politique nationale dont AQUADEV a participé à l'élaboration, a été adopté par le MINECOFIN en septembre 2006. En décembre 2006, la BNR a pris la décision de porter le capital des SA et des SARL à 300M Frw dans le but d'augmenter la capacité financière des IMFs.

En 2007, le MINECOFIN, en collaboration avec les différentes parties prenantes dans le secteur dont AQUADEV, a élaboré la Stratégie d'Implémentation de la Politique Nationale de Micro Finance. Cette stratégie a identifié une série d'actions à mettre en œuvre en vue de solutionner les problèmes principaux qui entravent le développement du secteur.

En 2008, une nouvelle loi régulant le secteur de la micro finance a été adoptée au Parlement. Durant cette même année, l'Association des Institutions de Micro finance au Rwanda (AMIR) s'est consolidée et structurée. Cette association regroupe un grand nombre d'IMFs (96). Cette association a pour mission d'offrir à ses membres des services variés leur permettant de se

professionnaliser ainsi que de représenter le secteur auprès des autorités, des bailleurs, ou autres institutions intéressées par le secteur de la Micro Finance au Rwanda. Elle a, entre autre, la responsabilité d'organiser des formations à destination des employés des IMF.

Basé sur la situation financière consolidée des établissements de Microfinance au 31 décembre 2008, une croissance significative a été observée au niveau des activités du secteur de la Microfinance par rapport à la période de 2007. Le total des actifs totalisait 61 milliards de Frw, comparé au total des actifs le 31 décembre 2007 qui était de 48 milliards Frw, soit une augmentation de 27%. Les dépôts ont augmenté de 29 milliards à 39 milliards de Frw et les prêts de 27 milliards à 42 milliards de Frw, ce qui signifie une augmentation de 35% et 66.3% respectivement. Zigama Credit and Saving Society (CSS) détenait 61% de l'encours total des dépôts au 31/12/2008 et 59% de l'encours total de crédits. A cette date, l'encours de dépôts de la CSS était estimé à 24,1 milliards et l'encours de crédit à 24,9 milliards de Frw. Concernant le total de ses actifs, elle représente 50% de tout le secteur de la Microfinance. En termes de nombre des bénéficiaires des services financiers fournis par les institutions de Microfinance, ils sont estimés à 665.000 personnes au 31 décembre 2008. Cependant, seulement 8,4 % de ces bénéficiaires sont couverts par la CSS Zigama. Ceci signifie que la CSS qui rassemble les montants importants de dépôts et de crédits dans ce secteur, accorde des crédits avec des montants importants, agissant donc ainsi comme une banque comparé au reste des IMFs.

Tableau 5: Situation financière consolidée des IMF au 31/12/2008

Description (Milliards de Frw)	Au 31 décembre 2007	Au 31 décembre 2008	Variation
Total Actif	47.940	60.950	27,1%
Total Dépôts	28.670	39.156	36,6%
Encours brut des crédits	27.390	42.224	54,1%
Les prêts non performants	2.254	2.259	0,2%
Provisions	1.476	1.136	-23
Encours net de crédits	25.954	41.088	58,6%
Liquidités (subsidés inclus)	12.022	16.731	39,2%

Source : (BNR, 2008 :78)

Il existe en ce moment 116 Institutions de Microfinance et elles sont réparties de la façon suivante :

- 90 Coopératives d'épargne et de crédits (COOPEC)
- 12 Sociétés anonymes
- 3 SARL
- 1 banque de micro finance (Urwego Opportunity Bank)

1.3.4. LES DÉFIS DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU RWANDA

- Le secteur de la micro finance au Rwanda doit encore faire face à un nombre important de défis afin de devenir un secteur mature et géré de façon professionnelle. Les défis principaux auquel le secteur fait face actuellement sont les suivants :
- *Secteur jeune*: plus de 66% des IMF ont une existence de moins de 5 ans ;
- *Secteur non consolidé*: faible capitalisation avec plus de 59% des IMF qui ont un capital inférieur à 10 M FRW ;
- *Secteur pas suffisamment professionnel*: cela se caractérise par des lacunes au niveau des capacités des employés et membres des organes des IMF (difficultés de produire des données fiables; mauvaise qualité du portefeuille de crédits avec seulement 14% des IMF ayant un PAR(30) inférieur à 5%), et de la mauvaise gouvernance. A l'heure actuelle, seulement 10% des IMF utilisent un système d'information et de gestion (SIG) informatisé ;
- *Secteur peu intégré* avec le système financier « classique » ;
- *Secteur ne jouissant pas d'une très bonne réputation* auprès de la population, suite à la fermeture d'IMF en 2006.

CONCLUSION

La microfinance est un outil promoteur de développement accepté comme un instrument indispensable dans le combat visant la réduction de la pauvreté. Lorsque les instruments adéquats sont utilisés dans un contexte légal approprié, la Microfinance peut aider au renforcement des capacités des pauvres à créer des emplois et à générer des richesses de façon durable. Il ne faut pas bien évidemment oublier les défis non négligeables aux quels est

confronté ce mécanisme comme une concurrence accrue, les risques de surendettement de certains clients, contraintes légales et réglementaires qui règnent dans certains pays en développement, le lancement de nouveaux produits et services tels que la micro assurance sans oublier les nouvelles technologies.

Nous attirons également l'attention sur le fait que malgré ses apports, la microfinance ne doit pas être considérée comme la panacée du développement et la solution à tous les problèmes. D'autres mécanismes d'aide (construction d'écoles, approvisionnement en eau, aide alimentaire directe, etc.) doivent dès lors être maintenus.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE SOCIALE

INTRODUCTION

Etant donné la vocation à la fois sociale et financière attribuée à la Microfinance, il est crucial de porter une attention particulière sur la façon dont les institutions définissent leur mission sociale et la mettent en pratique dans leur mode de fonctionnement (actions spécifiques, les systèmes de gestion et d'information, etc.). Le contexte général pose en effet beaucoup d'interrogations au sujet de l'évolution de la Microfinance. Le développement des approches « commerciales », le renforcement de l'investissement privé, l'émergence des partenariats avec les banques, etc., tandis que sa « vraie » contribution à un ensemble d'objectifs sociaux tels que la lutte contre la pauvreté, le développement local ou la réduction des inégalités sociales est toujours un sujet à débattre.

Les besoins pour les bailleurs de fonds, des investisseurs ainsi que différents intervenants dans ce secteur d'identifier la capacité des IMFs à atteindre des objectifs sociaux ont poussés à mesurer la Performance Sociale.

A travers ce chapitre, nous allons présenter dans quel contexte les mesures de la performance sociale sont apparus, une définition de la Performance Sociale, ses avantages ainsi que le processus lié aux mesures de la PS. Cela permettra aux lecteurs de mieux comprendre cette

nouvelle notion. La relation entre Performance Financière et Sociale sera également définie à ce niveau. Pour conclure ce chapitre, nous allons énoncer les différentes initiatives et outils de mesure des performances sociales existantes.

2.1.CONTEXTE GÉNÉRALE DE LA PERFORMANCE SOCIALE

Le secteur de la Microfinance est en train d'atteindre une étape décisive. Certaines institutions de Microfinance (IMFs) ont démontré leur capacité à offrir des services financiers diversifiés et adaptés (petits montants, remboursements fréquents, ciblage des activités des ménages pauvres, contact direct avec les agents de crédit locaux, etc.) à une population exclue des systèmes bancaires traditionnels (Forestier, 2009 : 5-6). Elles ont conçu des types de garanties non traditionnelles et développées des systèmes basés sur la solidarité, la proximité et la participation pour accroître la confiance et diminuer les barrières informationnelles et sociales entre les clients et l'institution. Leurs bénéficiaires apprécient généralement ces services et remboursent leurs crédits de façon généralement satisfaisante.

Les institutions cherchent à rendre l'accès aux services financiers aux populations pauvres de façon profitable en appliquant des techniques et règles de plus en plus semblables à la finance classique.

Par conséquent, l'évolution de la Microfinance vers la « commercialisation » présente le risque de la dévier de sa mission de base où les investisseurs pourront se tourner vers les banques commerciales considérées plus professionnelles, plus fiables et capables d'atteindre un plus grand public (Christen, 2001 : 13). Ceci serait préjudiciable aux institutions qui cherchent toujours à atteindre une mission sociale et qui, jusqu'à présent avaient été la source des innovations dans le secteur. De ce fait, si nous voulons nous assurer que les services financiers offerts maintiennent leur pertinence sociale, nous devons être en mesure de surveiller et améliorer les actions qui renforcent la Microfinance pour le grand public, qui respecte ses clients et qui est sensible à son impact.

De ce fait, les promoteurs de la finance équitable s'efforcent d'améliorer, d'obtenir la reconnaissance et d'intensifier leurs actions qu'ils considèrent capables de réconcilier les objectifs sociaux et financiers. Les inquiétudes se sont aussi fait sentir au niveau de la

communauté des bailleurs, préoccupés par les effets de la Microfinance du moment que les fonds publics sont engagés pour soutenir sa croissance. Qui sont les bénéficiaires ? Quel est l'impact social sur les individus et les communautés ? Quels sont les moyens d'action et quelle est la responsabilité sociale de ces organisations ? Jusqu'à présent, les méthodes d'évaluation pour la Microfinance se sont essentiellement concentrées sur l'évaluation de la performance financière (Van Bastelaer et Zeller, 2006 : 12).

L'idée selon laquelle les actions de la Microfinance ne peuvent plus simplement être guidées et évaluées avec la baguette de la performance financière a lentement mais sûrement fait son chemin dans le secteur de la Microfinance, suivant l'observation de la divergence et les crises telles que le surendettement des clients ou les effets négatifs sur les liens sociaux dans les opérations de certains groupes de «solidarité collective». Dans ce contexte, différentes initiatives ont été introduites depuis les premières années du 21ème siècle, soulignant l'importance pour le développement et la pérennité des institutions de Microfinance, leurs objectifs sociaux, ainsi que leur amélioration.

Le développement des mesures de performance sociale est encore au stade initial, et a atteint seulement un niveau de recherche qui est nécessaire pour son amélioration sur terrain, en effet, beaucoup d'acteurs sont en train d'expérimenter les différents outils de la performance sociale. Devant le développement de ces initiatives, un travail d'échanges et de coordination a été jugé souhaitable à la progression de l'ensemble du secteur. Deux groupes de travail ont ainsi été initiés, en 2005 : le premier (Social Performance Task Force) réunit un ensemble d'acteurs intéressés par les performances sociales dans la microfinance (praticiens, chercheurs, bailleurs de fonds, investisseurs, agences de notation) et vise à développer les échanges sur le sujet. Le second, organisé par les bailleurs de fonds (CGAP Donor Working Group on Social Performance) doit renforcer la coordination de ces derniers autour de la prise en compte des performances sociales et travailler sur un étalonnage (benchmarking) d'indicateurs (Source : <http://www.lamicrofinance.org/>).

Les défis face à cet enjeu nouveau restent cependant considérables, en termes de services offerts, afin de continuer leur action de façon pérenne, les IMFs doivent s'engager vers une viabilité financière, gérer leurs coûts de la manière la plus efficace et devenir indépendantes de toute subvention. En conséquence, les IMFs sont partagées entre leur mission sociale (atteindre le pauvre) et leurs objectifs financiers (couvrir le coût des services offerts). De plus,

le changement qu'il faut afin que la Microfinance puisse atteindre le maximum de personnes exclues du système financier demanderait la participation des banques commerciales ainsi que le renforcement de l'investissement privé. Quelle sera alors la mission sociale de la Microfinance ?

Sur le plan de la satisfaction des besoins des populations cible, la Microfinance, outil de développement stratégique, a été trop souvent présentée comme une solution à tous les problèmes économiques : La lutte contre la pauvreté, développement individuel et croissance économique, création et renforcement de petites entreprises, « empowerment » des femmes, etc. Pourtant, la critique de la divergence de ces pratiques est de plus en plus fréquente. Le reproche principal est celui de vulgariser les pratiques financières conformes au processus purement commercial, sans se préoccuper des risques sur les bénéficiaires et les limites de leur impact social.

Le sujet de la performance sociale des Institutions de Microfinance est donc aujourd'hui l'objet d'une attention accrue de la part des bailleurs de fonds, des investisseurs ainsi que d'autres acteurs dans ce secteur. Les organismes de notation spécialisés sont aussi en train d'introduire la notation sociale comme complément de la notation financière.

Les trois principales agences de rating (Planet Rating, M-Cril, Microfinanza Rating) testent depuis sous peu la mise en point d'une notation sociale en parallèle de leur dispositif de notation financière. Elles travaillent à l'adoption d'un cadre de travail commun, même si chacune des agences a mis au point ses propres outils d'évaluation, en s'inspirant en particulier de l'outil SPI-CERISE. Après une période de test de leur outil, chacune d'elles semble maintenant en mesure de répliquer leur système de notation sociale (Source : <http://www.microfinancegateway.org>).

Ces outils présentent des indicateurs qui ont pour objet de compléter les indicateurs de performances financières pour donner une compréhension plus globale des performances des IMF. Ils reflètent les pratiques les plus abouties actuellement en cours pour mesurer les performances sociales et s'attachent tout particulièrement à la collecte des informations relatives aux processus et procédures internes des IMF et des caractéristiques de leurs clients. Au niveau des processus, la production des indicateurs reposent sur un ensemble de questions

simples à renseigner basées sur les politiques et les opérations courantes de l'IMF. Au niveau des clients, les indicateurs ont pour objet de refléter les critères de sélection des ménages, d'estimer la portée et le caractère inclusif des services de Microfinance, enfin, de recenser l'information pertinente et disponible pour suivre les évolutions dans le temps.

2.2. DÉFINITION DE LA PERFORMANCE SOCIALE

Selon Donna Wood, «La performance sociale est une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables (Wood, 1991 :693).»

D'autres chercheurs sur la thématique microfinance comme De Bruyne et Bastiaensen ont abouti à la définition suivante « les Performances Sociales sont une mise en pratique efficace de la mission sociale d'une IMF (De Bruyne et Bastiaensen, 2006 : 3) ».

Après de longues années et palabres, le Groupe de travail sur la performance sociale est également arrivé à un consensus sur la définition suivante : « La performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues ». Ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique et sociale des clients et de garantir la responsabilité sociale envers les clients, les employés et la communauté servie.

La figure 1 indique les différentes dimensions dans lesquelles le processus d'analyse de la PS évolue. Celui-ci commence par l'analyse des objectifs sociaux déclarés des institutions (*intention et mission*). Il s'agit de savoir si les institutions ont des objectifs sociaux clairement définis et conformes à leur mission sociale. L'évaluation de la performance sociale comprend ensuite une évaluation des *systèmes et des activités internes (SIG)*. Les activités des institutions sont-elles liées à la réalisation de leurs objectifs sociaux ? Les systèmes en place sont-ils appropriés pour atteindre ces objectifs ? Les progrès dans la réalisation de ces objectifs sont-ils régulièrement suivis ? La performance sociale est une question de *résultats*. L'institution touche-t-elle un grand nombre de clients cibles (généralement les ménages exclus, pauvres ou à faible revenu) ? Ses produits sont-ils conçus pour répondre aux besoins

financiers et aux capacités des clients cibles ? Mais la performance sociale est aussi une question d'*effets* : les clients observent-ils une amélioration de leur situation sociale et économique ? Enfin, la performance sociale peut aussi être une question d'*impact* : à savoir l'établissement d'un lien de causalité entre la participation aux programmes et l'amélioration de la situation des clients (Hashemi, 2007 :4).²

Figure 1. Dimensions de la performance sociale

INTENTION/MISSION

Quelle est la mission de l'institution?

A-t-elle des objectifs sociaux clairs?



ACTIVITES ET SYSTEMES INTERNES DE GESTION (SIG)

Quelles sont les activités à entreprendre pour atteindre sa mission sociale ?

Le système conçu et en place facilite-t-elle la réalisation de ces objectifs?



RESULTATS

L'institution sert-t-elle les plus pauvres des pauvres?

Les produits et services qu'elle offre sont-t-ils adéquats aux besoins des clients?



EFFETS

Les clients ont-t-ils connu des progrès/ améliorations sociale et économique?



IMPACT

Ses progrès/améliorations sont-t-ils le fruit des activités de l'institution?

Source: Agreed to at the Task Force meeting in Paris, March 2005.

² « Evaluation de la performance sociale des IMF » Focus note n° 41, May 2007

2.3. LES RAISONS QUI ONT POUSSÉ À DES MESURES DE PERFORMANCE SOCIALE

Trois principales raisons peuvent être évoquées comme ayant favorisé les mesures des performances sociales menées par les chercheurs et les praticiens, de la fin des années 1990 à nos jours (Jeannin & Sangare, 2008: 3)

Premièrement, le mouvement étant en marche depuis la fin des années 1970, et au vu de l'ampleur qu'il a eu dans le monde entier, le temps était au bilan pour juger de la capacité de la Microfinance à atteindre son objectif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion financière. C'était un moyen de confirmer ou non la portée de l'alternative qu'elle représentait par rapport à d'autres politiques ayant eu le même objectif.

La seconde raison est liée à la difficulté que les institutions de microfinance (IMFs) ont eu à trouver des financements nécessaires pour faire face à l'évolution de leur activité dans les années 1990. N'étant pas autorisées à collecter les dépôts des non clients (car n'ayant pas pour la plupart le statut de banque), la seule issue s'offrant jusque là à ces «micro banquiers» était de recourir à des financements publics ou privés, subvention ou prêt. Cependant une nouvelle source de financement apparaît également à cette période, les fonds apportés par les investisseurs socialement responsables (ISR) (Tulchin, 2003 : 8). Dès 1972, Moskowitz – un des initiateurs des fonds socialement responsable montre qu'un nombre croissant d'investisseurs veut faire intervenir des critères sociaux dans leur décision d'investissement. Ces derniers, prônant des valeurs autres qu'économiques (sociales notamment), sont en plein développement depuis quelques années. Des fonds communs de placement éthiques aux produits d'épargne solidaire, en passant par les participations dans des entreprises socialement responsables, ce marché a pris une telle place qu'il est impossible aujourd'hui pour les intermédiaires financiers de ne pas y prêter une attention particulière. Il représente également une opportunité pour les IMF à la recherche de financement. Celles-ci rentrent dans le créneau de ces investisseurs par leurs objectifs sociaux certes, mais il leur faut prouver effectivement que c'est le cas en démontrant les impacts sociaux et économiques de leurs activités sur les populations ciblées. L'évaluation des impacts apparaît ainsi comme un moyen de rendre compte de la performance économique et sociale, afin d'attirer les subventions publiques ou les financements privés.

Enfin, la troisième raison, de loin la plus évoquée aujourd'hui pour justifier l'évaluation de la PS, est la volonté d'améliorer les services aux clients. L'évaluation de la PS s'oriente ainsi de plus en plus vers les clients, pour mieux comprendre leurs besoins en vue de leur offrir des services mieux adaptés. Les études orientées par cet objectif sont celles qui obtiennent le plus grand consensus car elles intéressent aussi bien les bailleurs de fonds que les IMF et leurs clients. Evaluer la PS de la Microfinance est certes plus facile dans les discours que dans les faits. Cette difficulté est encore plus évidente quand on constate qu'il n'existe aujourd'hui encore aucune étude largement acceptée. Cela ne doit pourtant pas faire oublier les avancées accomplies dans la réalisation des études, des années 1990 à nos jours. Différentes méthodes d'analyses ont été élaborées, profitant des innovations dans les modèles d'estimation en économie, les unes destinées à pallier les difficultés observées dans les autres.

2.4. LES AVANTAGES DE LA PERFORMANCE SOCIALE

2.4.1. POUR LES INVESTISSEURS ET LES BAILLEURS DE FONDS

Les financeurs et les promoteurs de la Microfinance constatent qu'il existe maintenant des outils pour suivre les performances financières des IMF, mais, au-delà des déclarations d'intentions, on ne peut pas suivre les réalisations sociales. Pourtant, la Microfinance doit chercher à mobiliser des ressources financières afin de pouvoir avoir un impact sur la réduction de la pauvreté (Tulchin, 2003 :5). Les investisseurs privés et commerciaux trouvent le secteur trop risqué, mais les intérêts des "investisseurs socialement responsables", un segment en croissance parmi les investisseurs, s'accordent avec ceux de la Microfinance : la combinaison des bénéfices financiers et de l'impact social positif de la Microfinance (nommé en anglais " *Double Bottom-Line*"), offre un atout aux IMF pour attirer ce capital. Plus l'industrie de la Microfinance pourra suivre et promouvoir ses réalisations sociales et plus elle aura d'avantages comparatifs sur un marché financier aux ressources limitées.

2.4.2. POUR LES INSTITUTIONS DES IMF

➤ *Réduction des coûts*

De nombreuses IMF, engagées dans une stratégie active de promotion de leurs objectifs sociaux, émettent l'hypothèse que sur le long terme, les performances sociales des IMF renforcent leur pérennité. Bien sûr, cette stratégie implique à court terme des coûts spécifiques pour l'IMF : formation des clients, animation de groupes, partage de l'information et volonté de transparence, prise en compte des liens sociaux et des valeurs locales, ce qui demande une connaissance approfondie des zones opérationnelles de l'IMF, apports de services sociaux non financiers, etc.

Mais cette approche peut aussi générer des réductions de coûts à plus long terme (Lapenu, 2007 : 55-66). Transparence, échange d'information et connaissance réciproque vont créer la confiance, renforcer les relations sur le long terme, permettre le partage de normes et de valeurs et ainsi fidéliser les clients et favoriser les remboursements. La formation et la participation des clients peuvent aussi accroître la productivité des agents et limiter les coûts de transaction pour l'institution en réduisant le coût du suivi et du contrôle sur les transactions financières. Face aux crises auxquelles sont confrontées les IMF ces dernières années (départs massifs de clients, groupes ou clients inactifs, impayés, faillites, etc.), celles-ci gagneraient alors à améliorer leurs performances sociales pour renforcer leur stabilité et leur crédibilité.

➤ *Innovations*

Par ailleurs, comme l'exprime J.P. Worms (Worms, 2002 : 4), dès lors que l'on s'appuie sur des échanges complètement prédéterminés par des règles, des contraintes, des systèmes normalisés, la nature des échanges économiques et le champ des produits possibles de la transaction sont limités. Si l'on fonctionne sur la base de la confiance, il est possible d'imaginer d'autres productions, d'autres types de valeurs, d'autres types de bénéfiques et donc le champ des possibilités s'élargissent en termes de modalités d'échange et de production. Pour les IMF, cela peut permettre d'innover en termes de produits, de services et de relations avec leurs clients.

2.4.3. BÉNÉFICES POUR LES CLIENTS

Les objectifs sociaux d'une IMF peuvent également avoir des conséquences positives sur les clients et la communauté : ciblage d'une population exclue, mais aussi renforcement du capital social des bénéficiaires à travers la création et le renforcement de liens communautaires, le renforcement des capacités individuelles et ce que les anglo-saxons qualifient d'" *empowerment*" et qui correspond au gain de confiance en soi, à la prise de nouvelles responsabilités, à la reconnaissance des autres, etc. Savoir mesurer ces bénéfices et les prendre en compte permettrait de les valoriser et de mieux faire reconnaître le travail des IMF. Il s'agit également d'aider les IMF à renforcer leurs stratégies sociales et d'éviter les "dérives" de mission qui peuvent être observées sous la pression des performances financières à court terme.

2.5. LIENS ENTRE LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Les institutions qui ciblent plus activement des populations pauvres et exclues tendent à avoir des coûts opérationnels plus élevés. Mais ce constat concerne avant tout le ciblage individuel (sélection des clients en fonction de leur profil socioéconomique). Hashemi et Rosenberg (2006 :2) expliquent ce phénomène par les risques supérieurs et le manque de garanties inhérents à cette clientèle, une plus forte réticence de la population cible à intégrer les programmes de microfinance et les difficultés liées à l'apport de l'accompagnement non financier dont ce public a besoin.

Néanmoins, on remarque que les autres approches de ciblage, en l'occurrence géographique et méthodologique (modes d'intervention adaptés aux personnes pauvres et exclues), sont associées à une meilleure productivité du personnel. Ceci peut s'expliquer non seulement par le fait que ces approches s'appuient généralement sur une plus forte participation, mais également parce qu'elles permettent aux IMF de se tourner vers des niches de marché moins exposées à la concurrence.

En revanche, les institutions participatives de l'échantillon tendent avoir une autonomie opérationnelle moins élevée, peut-être, comme l'avançaient Ouattara et al. (1998), en raison

d'une pression à la baisse des taux d'intérêt de la part des clients actifs dans la gouvernance. Cet élément nécessiterait d'être approfondi par des analyses plus poussées.

L'importance des économies d'échelles pour améliorer les performances, mise en avant notamment par Copestake (2007 :12) se vérifie pour certaines dimensions des performances sociales. Ainsi, ce sont les plus grandes IMF en termes de portefeuille qui ont la meilleure diversité et qualité des services ainsi que la plus forte responsabilité sociale. Ce sont ces mêmes institutions qui obtiennent de meilleurs résultats en matière d'impayés et de coûts opérationnels.

Enfin, une bonne responsabilité sociale, en particulier vis-à-vis des employés et de la communauté, est associée à un meilleur portefeuille à risque, ce qui peut s'expliquer par un engagement fort des employés envers leur institution, et par la bienveillance de la communauté à son égard.

2.6.LA MESURE ET INDICATEURS DES PERFORMANCES SOCIALES

La mesure des performances sociales consiste à comprendre et évaluer les moyens mis en œuvre par l'IMF et leurs efficacités pour atteindre les objectifs sociaux qu'elle s'est fixés. Elle repose essentiellement sur des informations internes à l'IMF (principes et textes fondateurs, mode d'action et plans d'affaires, système d'information et de gestion, etc.). Mesurer la performance sociale en microfinance est, pas seulement possible, mais indispensable pour toute IMF orientée vers la responsabilité sociale (Lapenu, 2005 :3). De même qu'avec les objectifs de rentabilité financière, la réussite des objectifs de développement n'est pas automatique. Une IMF a besoin d'une stratégie délibérée, des politiques en place et de l'information spécifique à suivre pour mieux répondre aux besoins de ses clients.

Dans ce cadre des mesures de performance sociales, un certain nombre d'initiatives ont vu le jour. Cependant, deux approches peuvent être distinguées: une approche centrée sur les clients et l'impact de l'institution ; une approche centrée sur l'institution et l'analyse des procédures suivies pour réaliser ses objectifs sociaux (Lapenu, Zeller, Greeley, Chao-Béroff & Verhagen, 2004 : 56-59).

2.6.1. APPROCHÉ CENTRÉ SUR L'ANALYSE D'IMPACT ENVERS LES CLIENTS

L'approche par l'impact sur les clients consiste à évaluer les performances sociales des IMF en termes de réalisations en faveur de leurs objectifs sociaux. Aujourd'hui, les institutions de microfinance veulent et doivent montrer qu'elles sont non seulement viables, mais aussi qu'elles ont une réelle utilité sociale envers sa cible.

Les bailleurs de fonds s'étant engagés à poursuivre la réalisation des Objectifs de Développement du Millénaire (*Millenium Development Goals*), l'approche par l'impact sur les clients consiste à évaluer les performances sociales des IMF en termes de réalisations en faveur des objectifs sociaux.

Freedom From Hunger (FFH, 2003 :2) se concentre ainsi sur les progrès en termes de santé et de nutrition pour les enfants des clients de ses partenaires. L'outil utilisé cherche à démontrer le retour sur investissement pour ceux qui financent les IMF.

Le CGAP cherche à développer des indicateurs d'impact qui puissent évaluer les performances sociales des IMF selon les 5 dimensions principales des Objectifs de Développement du Millénaire :

- Proportion de clients en dessous du seuil de pauvreté.
- Amélioration des conditions économiques des clients.
- Augmentation de la présence à l'école des enfants et réduction de
- l'analphabétisme.
- Amélioration de l'accès aux services de santé.
- Progrès en termes de responsabilisation "*empowerment*" des femmes.

Le CGAP propose alors que les IMF puissent communiquer le niveau de pauvreté de leurs clients et l'impact des services financiers sur leur niveau de vie. Lorsqu'on touche aux questions d'impact, on reste cependant rapidement confrontés aux questions d'attribution des effets et de mesure précise des champs étudiés : comment attribuer à l'IMF seule un meilleur accès à la santé des clients de l'IMF, une meilleure sécurité alimentaire ou une plus grande fréquentation scolaire des enfants ?

La question se pose d'autant plus que l'impact sur la santé et l'éducation, par exemple, ne représentent pour l'IMF qu'un objectif indirect qui peut être atteint grâce aux bénéfices de services financiers.

2.6.2. APPROCHE CENTRÉE SUR L'INSTITUTION ET LES MÉCANISMES MISES EN PLACE

La fondation Argidius et un groupe de chercheurs européens ont travaillé en 2003 sur un cadre d'évaluation des réalisations sociales des institutions de microfinance. Le choix de l'équipe a été de définir un jeu d'indicateurs simples et facilement vérifiables par un auditeur externe et qui puissent prendre en compte différentes dimensions des performances sociales liées à l'activité des IMF.

L'initiative sur les indicateurs de performance sociale (SPI) se concentre alors sur l'évaluation des intentions, des actions et des mesures correctives mises en place : l'IMF se donne-t-elle les moyens d'atteindre les objectifs sociaux qu'elle s'est fixés ?

Selon Cécile Lapenu (2003 : 14-16), quatre dimensions ont été retenues dans le cadre des mesures de la performance sociale :

1. *Ciblage des pauvres et des exclus avec 5 indicateurs :*

i. Mission de l'IMF :

- Quelle est l'importance pour la direction de l'IMF des objectifs suivants : pérennité financière, ciblage des pauvres, ciblage des exclus ?
- Comment la direction de l'IMF s'assure-t-elle du maintien de sa mission sociale ?

ii. Ciblage géographique et socio-économique d'un groupe de clients :

- L'IMF fournit-elle des prêts à des zones urbaines dont le niveau de richesse se situe sous la moyenne nationale ; des zones rurales dont le niveau de richesse se situe sous la moyenne nationale ; des travailleurs précaires ; des femmes ; des personnes analphabètes ?

iii. Outil de ciblage :

- L'IMF utilise-t-elle un ou plusieurs outils pour améliorer le ciblage des pauvres ?

iv. Montant des transactions

- Sur les 12 derniers mois, quelle est la répartition du montant des prêts octroyés (en % du PIB/hab)?
- A la date de l'enquête, quelle la répartition du montant des comptes d'épargne à vue (en % du PIB/hab)?
- Quel est le montant minimum pour l'ouverture d'un compte épargne à vue ?

v. Garanties :

- L'IMF propose-t-elle des prêts uniquement sécurisés par des garanties "sociales" (ex. solidarité au sein de groupes, recommandation par un tiers, garanties physiques qui ont une faible valeur commerciale mais qui sont importantes pour l'emprunteur)?

2. adaptation des services et des produits à la population cible avec 3 indicateurs :

i. Gamme de services :

- Combien de types de prêts différents l'IMF propose-t-elle ?
- L'IMF propose-t-elle des prêts à la consommation/prêts d'urgence? des prêts de 0 à 6 mois ? des prêts de 6 à 12 mois ? des prêts de plus de 12 mois ?
- Combien de types de produits d'épargne volontaire différents l'IMF propose-t-elle ?
- L'IMF propose-t-elle des produits d'assurance?
- Quelle est la flexibilité du remboursement ?

ii. Qualité des services :

- Décentralisation: En milieu rural, quelle est la distance maximum que les clients parcourent pour recevoir un prêt ou faire un dépôt ?
- Rapidité d'octroi des prêts : quelle est la fréquence des réunions des comités de crédit (ou des prises de décision des agents de crédit) pour décider de l'octroi des prêts ?
- L'IMF a-t-elle déjà conduit des études de marché (et en particulier des enquêtes sur les budgets familiaux) pour améliorer la qualité des services à ses clients?
- Quel est le pourcentage de clients qui ont quitté l'institution ou qui sont inactifs ?
- L'IMF a-t-elle déjà conduit des études sur les clients partis?
- Participation : L'IMF a-t-elle déjà utilisé des outils (tels que des réunions, des enquêtes ou des discussions de groupes) pour impliquer ses clients dans la définition des services fournis ?

iii. Services non financiers accessibles aux clients :

- L'IMF s'assure-t-elle que ses clients peuvent avoir accès aux services non financiers
- suivants (à l'intérieur de la même organisation ou grâce à un partenariat formel ou une coopération avec d'autres organisations locales): Services non financiers liés à la gestion économique et financière du prêt : formation pour microentreprise, gestion du budget familial, accès au marché, formation professionnelle, etc. Services non financiers liés à des besoins sociaux: alphabétisation, services de santé, accès à des travailleurs sociaux, etc.

3. Amélioration du capital social et du capital politique des clients avec 3 indicateurs :

i. Transparence :

- Le document de prêt fait-il la différence entre le montant du principal et le montant des intérêts et des frais à payer de façon à donner une information claire aux emprunteurs?
- Les clients reçoivent-ils un document écrit pour toutes leurs transactions sur les prêts?
- Les clients reçoivent-ils un document écrit pour toutes leurs transactions sur leurs comptes d'épargne?
- Les clients peuvent-ils avoir accès aux comptes de l'IMF ?

ii. Représentants des clients :

- Les clients de l'IMF élisent-ils des représentants pour les instances suivantes : consultation ; Prise de décision ; Contrôle ?
- Ces instances sont-elles effectivement prises en compte par la direction de l'IMF et ont-elles un impact sur les prises de décisions ?
- Avec quelle fréquence ces instances rencontrent-elles les dirigeants de l'IMF?
- Existe-t-il un système de rotation des membres élus ?
- Existe-t-il un système de formation des représentants / des membres élus ?
- Quel est le pourcentage de femmes parmi les représentants ?

iii. "Empowerment" :

- Les opérations de l'IMF ont-elles cherché à renforcer la cohésion sociale dans la communauté qu'elle sert?
- Les opérations de l'IMF ont-elles cherché à favoriser l'expression de l'opinion de ses clients auprès des gouvernements local ou national?

- L'IMF apporte-t-elle une formation qui favorise le leadership pour ses clients (gestion d'équipe, représentation, prise de parole, etc.) ?
- Sur une échelle de 0 (pas d'effet) à 2 (forte influence), comment l'IMF classe-t-elle son pouvoir pour influencer les décisions concernant les politiques publiques du gouvernement local, du gouvernement national ?

4. Responsabilité sociale de l'institution avec 3 indicateurs :

i. Politique des ressources humaines :

- Comment se situe le salaire d'entrée (en incluant les primes) pour un agent de crédit comparé au salaire d'entrée d'un instituteur dans la même communauté?
- Quel est le budget annuel de formation pour les employés (en % du budget annuel.)?
- Les employés peuvent-ils participer à la prise de décision?
- L'IMF s'assure-t-elle que ses employés ont accès à une forme de couverture santé ?
- Combien d'employés ont quitté l'IMF sur les 12 derniers mois, en pourcentage du nombre moyen d'employés sur l'année?

ii. Responsabilité sociale vis-à-vis des clients :

- L'IMF a-t-elle déjà conduit des études socio-économiques pour évaluer la situation et les besoins de ses clients?
- L'IMF a-t-elle déjà eu à changer ses produits et services du fait d'impact négatif sur la cohésion sociale ou le bien-être de ses clients ?
- L'IMF fournit-elle un type d'assurance qui libère la famille du poids de la dette en cas de décès de l'emprunteur?
- L'IMF prévoit-elle des mesures (par exemple des rééchelonnements de crédits) en cas de catastrophe naturelle?

iii. Responsabilité sociale envers la communauté :

- Respect de la culture et des valeurs locales. L'IMF s'assure-t-elle que ses actions sont compatibles avec la culture et les valeurs locales (par des enquêtes et des études, par des discussions avec les autorités locales et des personnes ressources de la communauté, etc.)?
- L'IMF travaille-t-elle avec des agents de crédit qui peuvent parler la langue locale et qui connaissent la culture locale ?

- Investissement communautaire : Combien de fois l'IMF a-t-elle appuyé la communauté locale à travers un soutien financier (dons ou prêts) pour des projets collectifs (école, hopital, église, mosquée, temple, etc.) ?
- L'IMF a-t-elle déjà eu à changer ses produits et services du fait d'impact négatif sur la cohésion sociale de la communauté ?

Les performances sociales d'une IMF reposent sur ces quatre dimensions. Pour avoir une vue d'ensemble, les performances sociales ne peuvent se réduire au ciblage des pauvres, mais d'un autre côté, une IMF peut faire le choix de concentrer sa mission sociale sur une seule de ces dimensions.

2.6.3. COMPLÉMENTARITÉ DE CES DEUX APPROCHES

Les indicateurs de performances sociales en termes d'impact sur la vie des clients peuvent donner des tendances, des hypothèses pour des situations qui ne relèvent pas simplement de l'action de l'IMF mais de l'ensemble du contexte socio-économique et culturel dans lequel évoluent ses clients.

Ces approches peuvent concerner un petit échantillon d'IMF plutôt anciennes pour lesquelles des études approfondies d'impact peuvent renseigner leurs indicateurs. L'approche par indicateurs d'activité de l'IMF permet d'appliquer un outil simple et vérifiable à une large gamme d'IMF et de l'utiliser comme outil d'audit des performances sociales, potentiellement pour toute IMF sur laquelle la question se pose. Du fait du caractère "vérifiable" des indicateurs, certaines questions importantes au regard des performances sociales, mais difficilement mesurables, ont été volontairement écartées des indicateurs, en particulier toutes les questions relatives à l'impact de l'IMF sur le niveau de vie des clients.

Cette approche, centrée sur les réalisations effectives de l'IMF, peut être considérée comme complémentaire de la mesure d'impact. On peut imaginer qu'à terme, après le test d'un grand nombre d'indicateurs simples et directs, on pourra établir un lien fiable entre un indicateur "vérifiable" et des éléments d'impact.

2.7. QUELQUES INITIATIVES ET OUTILS EXISTANTS POUR LA MESURE DE LA PS

Le fonctionnement d'une institution suit une chaîne logique entre Intention/mission – Activités et SIG – Résultats – Effets – Impact. Les différentes initiatives sur l'évaluation de la Performance Sociale suivent également cet acheminement logique dans leurs cadres de travail. Le tableau ci-dessous, illustre quelques outils existants dans le cadre de la mesure des performances sociale :

Les outils de la mesure de performance sociale qui basent leur analyse des performances sociales sur l'intention/mission, les activités & SIG et les résultats générés par le travail réalisé sont les suivants :



Outil	Concept de l'Outil
Social Performance Indicators (SPI-CERISE)³	Cet outil évalue la PS des institutions en examinant leurs intentions, actions ainsi que les résultats produits. L'analyse des systèmes Internes et des processus organisationnels permet de savoir si les institutions ont les moyens d'atteindre leurs objectifs sociaux. Il est fondé sur quatre dimensions à savoir : le ciblage des pauvres et des exclus, l'adaptation des services et produits, l'amélioration du capital social et politique ainsi que la responsabilité sociale de l'institution (source : www.cerise-microfinance.org).
Quality Auditing Tool for Managing Performance (QAT)	Outil conçu pour analyser et améliorer l'efficacité du processus de gestion pour aligner la mission d'une Institution à ses objectifs de performance sociale. (source : www.mfc.org.pl/index.php?section=R&page=Project).

³ L'outil sera revu en détails au niveau du chapitre 3 consacré à la méthodologie de la recherche.

ACCION Social Tool : SOCIAL

L'outil se fonde sur l'exploitation des données existantes, et après une analyse, il effectue une comparaison avec des données d'enquêtes nationales auprès des ménages (banques mondiales et autres) l'idée de base est de mesurer le niveau de pauvreté absolue des clients par rapport au reste de la population. L'outil utilise des seuils de pauvreté nationaux et internationaux comme référence. (source : www.mfc.org.pl/index.php?section=R&page=Project).

Triodos Bank and Global Reporting Initiative: Transparency in Sustainability and Finance (TSF)

Triodos et GRI ont initié un projet "TSF", l'objectif est d'assister les IMFs dans la gestion durable à travers l'implémentation des directives de GRI. Ses directives sont base du fait qu'une évaluation de la performance efficace doit se base sur les aspects sociaux, économiques et environnementaux d'une institution.

Les outils de la mesure de performance sociale qui basent leur analyse des performances sociales sur l'intention/mission, les activités & SIG, les résultats et les effets par l'institution sont les suivants :



Outil	Concept de l'Outil
Social Performance Assessment Tool (SPA)	Cet outil part des données financières et sociales que possèdent l'institution, l'outil de SPA comporte une feuille de score avec plusieurs indicateurs regroupés dans six dimensions qui se basent généralement sur la portée des services envers les clients et la communauté.

Microfinanza Rating 's Social Rating

Microfinanza Rating est une institution de Rating qui offre des ratings sociaux, financier et des services d'évaluation d'impact aux IMF et Investisseurs privés. Deux approches : rating social simple sans enquête auprès les clients et données d'une institution ou rating social poussé avec enquête et analyse plus approfondie auprès des clients.

Planet Rating- Social Rating

Cet outil donne une opinion sur l'impact social d'une IMF au moment présent et dans le futur. Il part sur l'analyse de gestion de la PS d'une institution avec concentration sur l'intégration des objectifs sociaux dans le plan d'action, SIG, Ressources humaines et la qualité des services envers les clients.

Les outils de la mesure de performance sociale qui basent leur analyse des performances sociales sur les résultats et les effets produits par l'institution sont les suivants

Résultats

Effets

Outil

Concept de l'Outil

Poverty Assessment Tool (PAT) développé par CGAP

Cet outil cherche à répondre à la question de savoir qui sont les clients de l'IMF, leur niveau de vie comparé aux non clients. Cet outil s'appuie sur un questionnaire de 5 pages sur la structure familiale, l'alimentation, la maison et les autres biens et prend en compte différentes dimensions de la pauvreté.

CGAP-GRAMEEN-FORD: Progress out of Poverty Index: PPI

Cet outil est fait d'indicateurs non-financiers simples qui partent des enquêtes nationales sur les conditions de vie des ménages. Il donne un aperçu intéressant sur les relations entre le seuil national de la pauvreté et les conditions de vie des ménages. Intéressant à long terme, puisqu'il donne également l'image du changement dans la vie économique des clients.

**FINCA's Client Assessment Tool:
FCAT**

Cet outil utilise un questionnaire détaillé pour mesurer le standard de vie des clients et de leurs ménages. FCAT cherche à mesurer le niveau de pauvreté, les grands indicateurs sociaux de base, niveau démographique ainsi que les informations sur les affaires des clients et leurs faciliter d'accès aux crédits.

Les outils de la mesure de performance sociale qui basent leur analyse des performances sociales sur les résultats, effets et impact produits par l'institution sont les suivants :



Outil	Concept de l'Outil
SEEP/AIMS (Assessing the Impact of Microentreprise Services)	Cet outil se concentre à l'évaluation d'impact au niveau des clients, il se fonde sur 5 analyses importants à savoir: l'enquête d'impact, l'enquête sur l'abandon des clients, l'évaluation de l'utilisation de crédits, d'épargne et profits généré, les interviews du niveau de satisfaction des clients et leur pouvoir de participation (empowerment).
INAFI Social Impact Measurement (SIM)	Cet outil mesure le changement du niveau de vie des clients qui résulte des activités d'une IMF. Il parte des indicateurs sociaux importants connus. L'avantage est qu'il fait une enquête sur un nombre important de clients (25millions) et sur une échelle géographique importante.

CONCLUSION

Les mesures des performances sociales sont à un stade embryonnaire dans le secteur de la microfinance. Les outils d'évaluation des performances financières se sont construits sur une dizaine d'années et sont encore en cours de validation. La démarche sera sans doute aussi

longue pour les mesures des performances sociales avant d'obtenir un consensus dans le secteur de la microfinance sur l'utilité et la validité de ces approches et avant d'identifier un petit nombre d'indicateurs simples, vérifiables et comparables.

La Performance Sociale est certainement une nécessité aussi bien pour les financeurs soucieux des effets sociaux et économiques de leur investissement, que pour les praticiens et les analystes voulant prouver que la microfinance est un outil efficace pour la lutte contre la pauvreté et les différentes formes d'exclusion. Intégrer ces performances dans la gestion est un processus graduel qui a besoin de planification stratégique, un SIG qui soit capable de faire le suivi des données et une formation spécifique. Cela ne doit pas être immédiat, mais c'est important que les IMFs comprennent sa relevance et commencent à s'ajuster face à cet enjeu important.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Afin de recueillir et d'analyser le plus objectivement possible les données nécessaires à la bonne réalisation de ce travail, nous avons utilisé différents techniques et méthodes qui feront l'objet d'une explication détaillée à travers ce troisième chapitre. Nous allons expliquer également le fonctionnement de l'outil SPI de Cerise qui a été utilisé dans la collecte des données ainsi que la méthode utilisée dans l'analyse des résultats.

3.1.JUSTIFICATION DE LA MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE

Ce travail fût basé sur une méthodologie de recherche qualitative à caractère d'Etude de cas. En effet, l'étude de cas compte parmi les rares démarches de recherche qui combine l'observation directe (participante ou non) et différentes sources documentaires relatives aux pratiques et aux discours pertinents à l'objet d'étude. Elle permet une analyse en profondeur d'un phénomène étudié. La seule contrainte avec cette démarche est qu'elle présente des lacunes quant à la généralisation des résultats qu'elle permet d'obtenir, puisqu'elle se base sur un nombre limité de cas. En conséquence, nous ne pourrions pas procéder à des tests d'hypothèses, mais chercherons à répondre à nos questions de recherche.

Le travail à réaliser consistait à l'analyser la situation actuelle de la Clecam EJOHEZA-Kamonyi, afin d'avoir une idée de ses performances sociales. Les techniques de collecte de données suivantes ont été utilisés :

- *Questionnaire SPI de Cerise* : nous avons utilisé l'outil SPI de CERISE qui est un questionnaire avec des indicateurs simples qui se concentre sur l'évaluation des intentions, des actions et des mesures correctives mises en place par l'institution pour atteindre ses objectifs sociaux. Pour répondre à ce questionnaire, nous avons pour commencer utilisé les informations fournies par le président du C.A et la gérante de la Coopérative EJOHEZA-Kamonyi. Parmi les personnes interviewées figurent également l'agent de crédit ainsi que les membres du C.A qui sont au nombre de 9 personnes. Les entretiens individuels étaient dès lors relativement dirigés sur base de

ce questionnaire SPI de Cerise. Toutes fois, nous nous sommes efforcés de laisser à la personne interrogée la latitude d'aborder certains sujets si ceux-ci pouvaient nous être utiles pour une meilleure compréhension de notre recherche.

- *Analyse documentaire* : les documents existants au niveau de la Coopérative ont été mis à notre disposition (Manuel des procédures d'épargne et de crédit, manuel des procédures administratives et financiers de l'exercice de 2008, les statuts, le plan stratégique de 2007-2009, les comptes rendus des C.A, les dossiers de crédit. Au niveau d'analyse documentaire, nous avons également utilisés d'autres données en dehors de la Clecam provenant de recherches Internet afin de faire une revue de littérature appropriée.
- *Observation* : dans différents entretiens et rencontres que nous avons effectués, nous avons pu observer certains éléments qui ont beaucoup servi dans l'interprétation des résultats de ce travail.

3.2. JUSTIFICATION DU CHOIX DE L'OUTIL

Nous avons choisis d'utiliser l'outil SPI de Cerise pour des raisons suivantes :

- Ce travail de recherche entre dans le cadre du programme de renforcement capacitaire d'AQUADEV envers ses partenaires. Et la méthodologie d'AQUADEV au niveau des études d'impact part d'une évaluation des performances sociales de l'IMF en se servant de l'outil SPI de Cerise.
- AQUADEV a signé la charte d'utilisation de cet outil avec les promoteurs « Cerise » et fait partie des membres du Groupe de travail sur la performance sociale.
- C'est un outil simple d'analyse basé sur les informations au niveau interne de l'institution et compte tenu de notre contrainte de temps et de budget pour réaliser des enquêtes poussées, l'outil SPI de Cerise était approprié pour ce type d'analyse.

L'outil SPI composé de trois parties importantes:

- La première partie concerne l'identité de l'IMF qui permet de la situer parmi des groupes de pairs. Elle donne également des données clés sur les performances financières, nécessaires pour équilibrer les résultats des performances sociales. Cette partie est basée sur les discussions et déclarations avec les dirigeants ou personnes clés de l'institution.
- La deuxième partie du questionnaire présente le contexte et est essentielle pour interpréter les résultats d'une institution par rapport à sa propre mission et sa stratégie sociale.
- La troisième partie évalue, avec une série d'indicateurs, les processus organisationnels sur base de quatre dimensions:
 1. Ciblage des pauvres et des exclus,
 2. Adaptation des produits et services à la clientèle cible,
 3. Amélioration de la situation économique et sociale des clients et de leurs familles,
 4. Responsabilité sociale de l'institution

L'outil est basé sur les données disponibles au niveau des IMF. Les sources d'information sont principalement les déclarations du personnel de l'IMF et les données du Système d'information de gestion (SIG). Une fois le questionnaire rempli, un outil à base d'Excel est utilisé pour rassembler les scores obtenus au niveau de chaque dimension et à la fin, les résultats sont représentés graphiquement. Les résultats graphiques peuvent servir de discussions au niveau du Conseil d'Administration ou pour la planification stratégique, pour des comparaisons par groupes de pairs des IMF, ou pour partager l'information avec des acteurs externes. Le classement des quatre dimensions par leurs scores permet de comprendre sur quelle dimension l'IMF porte beaucoup d'attention et va orienter les commentaires au niveau des résultats. Le questionnaire rempli ainsi que le document Excel sont en annexe de ce mémoire.

Signalons également que grâce aux échanges avec les IMFs et leurs réseaux d'investisseurs, de bailleurs de fonds et d'organismes d'appui et d'experts, la Social Performance Task Force a créé des Standards de performances sociales au niveau du questionnaire SPI de Cerise qui seront bientôt publiés dans le Mix Market.

La contrainte principale de cet outil est qu'il ne mesure pas l'impact. Cela a été une limite important dans la réalisation de ce travail, nous n'avons pas pu analyser l'impact des produits offerts par la Clecam au niveau des membres des ASSECs sur les conditions socio-économiques.

3.4. DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DES DONNÉES

Pour répondre au questionnaire nous avons interviewé le Président du C.A ainsi que la Gérante de l'institution. L'entretien a pris deux jours, et ils ont manifesté de la bonne volonté à répondre à toutes les questions. Pour la vérification, ils ont mis à notre disposition les documents disponibles au sein de la coopérative pouvant nous aider. Nous avons participé à leur C.A où nous avons pu nous rendre compte de certaines réalités qui seront présentées au niveau des résultats obtenus. Nous avons également rencontré beaucoup de membres de la coopérative, dans le but d'analyser leurs perceptions concernant l'adéquation des conditions des produits, le caractère exhaustif de l'offre des produits, la relation avec l'organisation et d'autres motivations de satisfaction ou d'insatisfaction. Toujours dans le cadre de l'analyse, nous avons visité le guichet mobile de NGAMBA, à 15 km du siège de la coopérative, et pour finir, nous avons rendu visite à l'une des ASSECs « Twiyubakire Ruyigi » de la coopérative où nous avons pu rencontrer 30 membres.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Même s'il ne faut pas s'attendre à ce que la microfinance résolve les problèmes complexes et multidimensionnels de la pauvreté, elle a déjà démontré des retombées positives et présente des progrès réels pour les clients en terme d'augmentation de revenu, de réduction de vulnérabilité, d'accès aux soins, à l'éducation, au logement, d'une hausse de confiance et d'estime de soi. La manière d'apprécier l'impact de ce mécanisme en pleine mutation a évolué, au départ, l'attention se focalisait sur la pérennisation des institutions. Avec la conviction que la durabilité financière des IMFs possède un impact évident sur les clients pauvres et donc sur la pauvreté, les performances sociales étaient considérées comme acquises. Deux nouveaux enjeux sont apparus, parmi lesquels l'intérêt accru des bailleurs de fonds et des investisseurs sociaux. A côté du suivi des performances financières, la

préoccupation s'est portée également sur les performances sociales. Puis l'évaluation s'est faite plus globale, prenant en compte les résultats financiers de l'institution, l'adaptation des produits et services aux plus pauvres et l'impact sur les clients (éducation, santé, création d'emploi, etc.....).

La croissance impressionnante au cours des dernières années continuera probablement à un rythme similaire. Cette croissance ira bien évidemment de pair avec des défis non négligeables, comme une concurrence accrue, le risque de surendettement de certains clients, l'émergence de nouveaux produits tels que la micro-assurance et les nouvelles technologies. Le perpétuel équilibre entre la rentabilité financière et impact social restera certainement au cœur des débats. Certes, le crédit est l'une des techniques de financement du développement qui peut apporter sa contribution au problème complexe de la pauvreté, cependant, c'est une solution incomplète qui suppose une complémentarité avec d'autres outils de développement.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Pour mieux saisir les résultats ainsi que l'apport de notre travail, il nous faut d'abord prendre connaissance du contexte dans lequel l'institution faisant l'objet de notre analyse a émergé. C'est pour cette raison qu'à travers cette deuxième partie, deux chapitres importants ont été développés. Le premier concernera la présentation de l'historique de la Clecam Ejoheza Kamonyi, sa structure de fonctionnement, les organes de décisions ainsi que les objectifs qu'elle promeut. Un second chapitre sera également développé, il s'agira d'énoncer et d'analyser les résultats de notre travail sur la situation de la performance sociale au sein de la Clecam Ejoheza Kamonyi. A la fin de ces deux chapitres, des recommandations ainsi qu'une conclusion générale seront énoncées afin de permettre aux différentes parties concernées d'avoir des réponses synthétiques à notre problématique de base.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'INSTITUTION

La Clecam Ejoheza de Kamonyi est le résultat d'une mise en réseau de deux coopératives d'épargne et de crédit à savoir « CLECAM - IRAMIRO et la Coopérative EJOHEZA ». Pour mieux saisir l'émergence de cette coopérative, il faut d'abord comprendre les origines de ces deux institutions qui ont été à la base de sa création. A travers ce quatrième chapitre, nous allons d'abord tenter d'exhiber l'historique de ces deux institutions avant d'aboutir à celui de la Clecam Ejoheza de Kamonyi.

La Clecam Ejoheza Kamonyi est membre d'une union (Uniclecam Ejoheza) qui est à la tête de 10 autres Clecam Ejoheza mis en réseau depuis 2007, à travers ce chapitre, nous verrons également le fonctionnement de cette union à travers lequel Clecam Ejoheza Kamonyi évolue. La mission, les objectifs, la structure de fonctionnement ainsi que les chiffres financiers pertinents de la Clecam Ejoheza de Kamonyi seront également exposés à ce niveau.

4.1. CLECAM IRAMIRO

La CLECAM-IRAMIRO prend ses origines dans les initiatives des fonds Gacaca qui existaient avant le génocide de 1994 ; c'étaient des structures créées dans l'esprit de renforcer le fonds de garantie alors en vigueur auprès des institutions bancaires notamment dans le cadre de collaboration entre le syndicat Ingabo et les banques populaires. Le fonds Gacaca (Caisse villageoise) ici désigne un petit groupe de 20 à 30 Agri - éleveurs membres du syndicat Ingabo habitant la même cellule administrative dite Akagari. Le fonds gacaca était composé de plus de 5 groupes de solidarité.

Après le génocide de 1994, le fonds de garantie a réorienté ses actions vers le financement de petits projets générateurs de revenus. Depuis 1997, les membres du syndicat Ingabo ont commencé l'activité de centraliser leurs épargnes dans le but de pouvoir appuyer en micro - crédits les membres qui ont exprimé les besoins de financement.

Au fur et à mesure, ces épargnes se sont transformées en de petits crédits octroyés sur caution mutuelle d'un petit groupe appelé « groupe de solidarité - Itsinda ry'ubwisungane » comptant entre 3 à 5 personnes et c'est l'ensemble de ces petits groupes d'une même cellule administrative qui forme le fonds Gacaca.

Au niveau du groupe de solidarité, une rencontre bihebdomadaire des membres était programmée pour discuter des problèmes des membres et c'était à cette même occasion que les membres effectuent une épargne de 200 Frw chacun, soit 400 Frw par mois ; au départ les fonds déposés par les membres étaient confiés au trésorier du fonds gacaca qui, à son tour allait les déposer sur le compte ouvert dans la banque populaire. La réglementation de l'activité de micro finance par la Banque Nationale du Rwanda en 2003 est venue comme une solution aux inquiétudes de sécurité. En effet, certains membres, surtout ceux disposant des sommes plus importantes craignaient de déposer leurs avoirs chez un trésorier.

Pour finir, les membres ont opté pour la mise en place d'une caisse locale d'épargne et de crédit agricole mutuel « CLECAM – IRAMIRO » regroupant les fonds Gacaca d'un même district et fonctionnant comme une institution de micro – finance et les différentes CLECAM – IRAMIRO se sont à leur tour regroupées en une Union dite « UNICLECAM – IRAMIRO ».

4.2. COOPÉRATIVE EJOHEZA

Dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et dans le but de valoriser la considération sociale de la femme, le Centre de Services aux Coopératives (UGAMA / CSC) a également initié à travers les associations des femmes un programme d'épargne et crédit. Depuis 1992, les 16 associations des femmes d'épargne et crédit « Utugega » œuvrant dans l'ancienne préfecture de Gitarama, une partie de l'actuelle province Sud ; par le concours du Centre de Services aux coopératives « CSC », ont commencées l'activité d'épargne et crédit avec objectif de doter à la femme paysanne la capacité de réaliser de petits projets générateurs de revenus. Un changement socio-économique s'est vite fait remarquer et 13 autres associations des agri-éleveurs soutenues par le CSC ont imité le même exemple par la mise en place des fonds de crédits agricoles rotatifs (Ibigega ngoboka mishinga).

Les coopératives de commerce COCODEKA et KOPUARU également appuyées par UGAMA / CSC ont été formées en épargne et crédit, elles ont initialisé à leur sein les départements d'épargne et crédit. En date du 12/03/2004, les membres des associations des femmes « utugega », ceux des fonds de crédits agricoles rotatifs « Ibigega ngobokamishinga » ainsi que ceux des coopératives COCODEKA et KOPUARU se sont engagés à se regrouper dans une seule coopérative d'épargne et crédit EJOHEZA (COOPERATIVE EJOHEZA).

Après l'évaluation de la capacité opérationnelle en micro-finance par les partenaires d'ICCO/AMREP, ils ont constaté que les deux Coopératives promues par le syndicat Ingabo et CSC servaient le même groupe cible et que les bénéficiaires de crédits se sur endettaient par les crédits de l'une et de l'autre institution.

Le résultat de cette étude a recommandé la mise en réseau de l'UNICLECAM – IRAMIRO et de la COOPEC EJOHEZA. L'idée fût discutée par les différentes organes des institutions ainsi que par leurs promoteurs principaux (INGABO et UGAMA / CSC) et les discussions ont abouti à un commun accord sur les principes de la mise en réseau des deux institutions.

Le processus de mise en réseau fût ainsi entamé et le 22/12/2006, les Assemblées générales des membres de deux institutions ont confirmé la mise en réseau de deux institutions par la formation d'une seule institution qu'est l' « UNICLECAM – EJOHEZA ».

4.3. UNICLECAM EJOHEZA

L'UNICLECAM – EJOHEZA est donc le résultat de la mise en réseau de deux coopératives d'épargne et de crédits à savoir « UNICLECAM - IRAMIRO et la Coopérative EJOHEZA » ; elle est regroupe actuellement 10 Coopératives d'épargne et de crédit « CLECAM – EJOHEZA » qui sont autonomes. Elle était dirigé par le comité provisoire composé des membres ressortissant de deux côtés (UNICLECAM – IRAMIRO et EJOHEZA). Le comité provisoire avait entre autre comme mission la mise en réseau administratif; c'est dans ce cadre que les Assemblées générales sont tenues au niveau des ASSEC et au niveau des Coopératives membres de l'UNICLECAM – EJOHEZA et les organes sont mis en place. L'Assemblée constituante s'est tenu le 31/01/2007.

Les membres sont les Coopératives d'Epargnes et de Crédits Agricoles Mutuelles EJOHEZA « CLECAM – EJOHEZA », chaque coopérative est représentée à l'Assemblée Générale de l'union par 5 représentants. L'Assemblée générale est l'organe suprême de l'UNICLECAM – EJOHEZA, au sein de cette Assemblée est élue le conseil d'Administration et le Conseil de surveillance.

Les activités quotidiennes de l'union sont assurées par l'organe exécutif composé par la direction, le service d'Audit interne, le service d'encadrement en micro finance et le service de secrétariat et comptabilité. Le personnel est recruté par le conseil d'administration.

Actuellement, les 10 coopératives membres de l'UNICLECAM – EJOHEZA sont :
CLECAM – EJOHEZA

- MUHANGA ayant son siège dans le secteur NYAMABUYE, District MUHANGA ;
- KABAGALI ayant son siège dans le secteur BWERAMANA, District RUHANGO ;
- RUHANGO ayant son siège dans le secteur RUHANGO, District RUHANGO ;
- *KAMONYI ayant son siège dans le secteur GACURABWENGE, District KAMONYI ;⁴*
- NDIZA ayant son siège dans le secteur KIYUMBA, District MUHANGA ;
- KAYUMBU ayant son siège dans le secteur KAYUMBU District KAMONYI ;

⁴ Ce travail de recherche va se baser sur l'analyse des performances sociales de la Clecam EJOHEZA-KAMONYI.

- NTENYO ayant son siège dans le secteur BYIMANA District RUHANGO ;
- MUSHISHIRO ayant son siège dans le secteur MUSHISHIRO District MUHANGA ;
- NTONGWE ayant son siège dans le secteur NTONGWE District RUHANGO ;
- RUYUMBA ayant son siège dans le secteur NYAMIYAGA District KAMONYI ;

4.4. CLECAM EJOHEZA KAMONYI

Comme nous venons de le voir, la Clecam EJOHEZA Kamonyi prend ses origines dans la mise en réseau de la CLECAM-IRAMIRO et de la Coopec EJOHEZA. Elle a pour mission de « promouvoir l'épargne au sein de ses membres et faciliter ces derniers à accéder aux crédits afin de les aider à améliorer leur bien être social ». La CLECAM EJOHEZA Kamonyi compte plus de 1.898 membres constituant 100 ASSECs, regroupant entre 20 et 30 agri-éleveurs. Son siège social est établi à Gacurabwenge dans le District de Kamonyi, Province du Sud du Rwanda. C'est à mi-chemin sur la route Kigali et Muhanga. Avec un capital social de 6 335 000frw à la création, aujourd'hui, le capital souscrit et libellé atteint la valeur de 8 335 500 frw. Il est représenté par 1 667 parts sociales d'une valeur de 5000frw chacune.

Les objectifs spécifiques de la Clecam sont les suivants :

- Promouvoir le développement de l'épargne et son utilisation sous forme de crédit au profit des Agri-éleveurs en particulier et de la population en général ;
- Promouvoir l'esprit d'initiative, d'engagement et de responsabilité solidaire ;
- Favoriser la croissance et la modernisation de l'agriculture et de l'élevage à travers le financement des initiatives des agri-éleveurs par le crédit.

Les valeurs fondamentales sont de :

- Sensibiliser les membres à la politique d'épargne et informer toute la communauté rwandaise de l'importance des coopératives d'épargne et de crédit ;
- Accorder des facilités particulières aux membres qui effectuent les opérations d'épargne suivant les modalités fixées par l'Assemblée Générale ;
- Accorder aux membres les crédits remboursables suivant les modalités prévues par les contrats de crédits et les instructions relatives aux crédits ;

- Garder en toute sécurité les dépôts des membres et avoir une gestion saine profitable à tous les membres de la coopérative ;
- Promouvoir des services impeccables en faveur de ses membres en cas d'épargne ou de crédits avec le taux d'intérêt préférentiel ;
- Inciter les membres à utiliser les crédits bénéficiés dans la création d'emploi dans leur zone d'activités. Cette création d'emploi pourrait également être encouragée par l'épargne des membres ;
- Organiser régulièrement des formations des membres des dirigeants et de personnel de la coopérative ;
- Mener toute autre activité nécessaire et qui cadre avec l'objectif de la coopérative.

4.4.1. PARTENARIAT ET PERSPECTIVES D'AVENIR

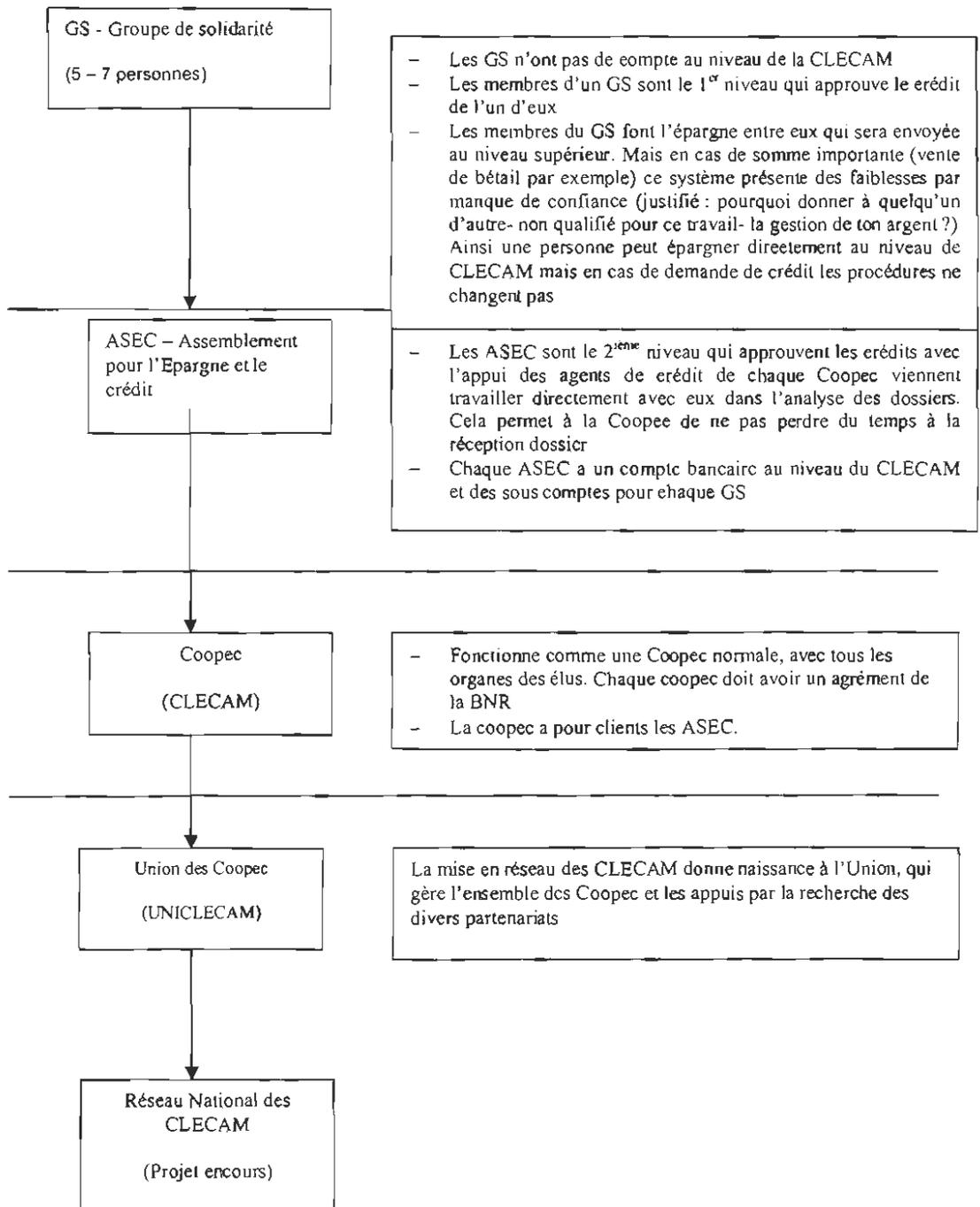
La Clecam Ejoheza de Kamonyi entretient de bonnes relations avec les autorités administratives, elle a gardé de bonnes relations avec les organisations mères (Centre de services aux Coopératives et Syndicat INGABO) ; elle collabore avec l'autorité de régulation (Banque Nationale du Rwanda et le Ministère du Commerce) et elle entretient de bonnes relations avec les bailleurs (TERRAFINA et AQUADEV).

Son système de groupes de solidarité sert de modèle adapté aux pauvres économiquement actifs. Le nombre de membres est encore peu nombreux par rapport à la population active potentielle, d'où le besoin d'intensifier les activités de sensibilisation et de mobilisation ; ici l'appui de l'administration locale est nécessaire. La capacité économique des agriculteurs reste encore très faible et nécessite des appuis sous forme de subventions et refinancements.

Elle a l'ambition de réaliser les actions suivantes :

- Développer les stratégies leur permettant de s'auto-financer sans dépendre aux subventions des bailleurs de fonds ;
- Chercher l'outil informatique et le système de gestion d'informations efficace
- Collaborer avec les autres Institutions financières pour entretenir un terrain favorable aux activités financières ;
- Promouvoir les actions visant la mobilisation de l'épargne et la sensibilisation des nouveaux membres.

4.4.2. STRUCTURE FONCTIONNELLE DE LA CLECAM EJOHEZA KAMONYI



4.4.3. CHIFFRES PERTINENTS DE LA CLECAM EJOHEZA-KAMONYI

Tableau 6 : Quelques chiffres pertinents de la Clecam EJOHEZA-Kamonyi

Description	Décembre 2008	
Données de base		
Nombre des membres	1 898	
Nombre des femmes membres	1 024	
Nombre d'épargnants	1 898	
Nombre d'emprunteurs actifs	302	
Nombre salariés	5	
Données financières		
	USD	FRW
Encours brut de crédit	41 709	23 857 672
Epargne	69 711	39 874 579
Total Actif	92 122	52 693 821
Quelques ratios		
Rentabilité des actifs (%):	5,0%	
Ratio des charges financières (%):	3,7%	
Ratio de charges d'exploitation (% du portefeuille moyen):	43,4%	
Ratio de dotation aux provisions pour créances douteuses (%):	3,7%	
Ratio d'abandon des créances (%):	0%	
Autosuffisance opérationnelle (%):	74,0%	
Portefeuille à risque à 30 jours :	7%	

Source : Etat financier de la Clecam Ejoheza Kamonyi (au 31 décembre 2008)

CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

A travers ce chapitre, nous allons d'abord présenter à base des tableaux et graphiques, les résultats obtenus au courant de l'analyse des performances sociales de la Clecam Ejoheza Kamonyi. Ensuite, les résultats seront analysés et interprétés afin de dégager une meilleure compréhension de la situation des performances sociales de la Coopérative.

5.1.PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons souligné auparavant, l'analyse de la performance sociale avec l'outil SPI de Cerise que nous avons utilisé dans notre travail, classe les indicateurs de performance sociale à travers quatre dimensions. Ainsi donc, au niveau du questionnaire, la note obtenue sur chaque question est saisie dans un fichier Excel pour ressortir des tableaux reprenant les résultats par dimension et sous dimension. Les tableaux 7 et 8 suivants, reprennent les résultats obtenus lors de l'administration du questionnaire :

Tableau 7 : Présentation des résultats par dimension :

D	Dimension	Max	Note	%
D1	Ciblage des pauvres et des exclus (****)	25	16	64%
D2	Adaptation des services et produits (***)	25	13	52%
D3	Bénéfices pour les clients (**)	25	15	60%
D4	Responsabilité sociale (**)	25	9	36%
Indicateurs de performances sociales par dimension		100	53	

Source : Questionnaire SPI de Cerise, 2009

Les Performances sociales de la Clecam EJOHEZA-Kamonyi par dimension sont représentées ci-dessus. La Clecam a obtenu une note globale de 53 points sur 100 et après le remplissage du questionnaire et la récapitulation des résultats, les scores par dimensions sont répartis comme suit :

- Ciblage des pauvres et exclus : avec quatre étoiles et déclaré comme un objectif majeur, cette dimension a obtenu un score de 16/25
- Adaptation des services et produits : avec trois étoiles et déclaré comme un objectif important, cette dimension a obtenu un score de 13/25

- Amélioration du capital social : avec deux étoiles et déclaré comme étant un objectif mineur cette dimension a obtenu un score de 15/25
- Responsabilité sociale : avec deux étoiles et déclaré comme étant un objectif mineur cette dimension a obtenu un score de 6/25

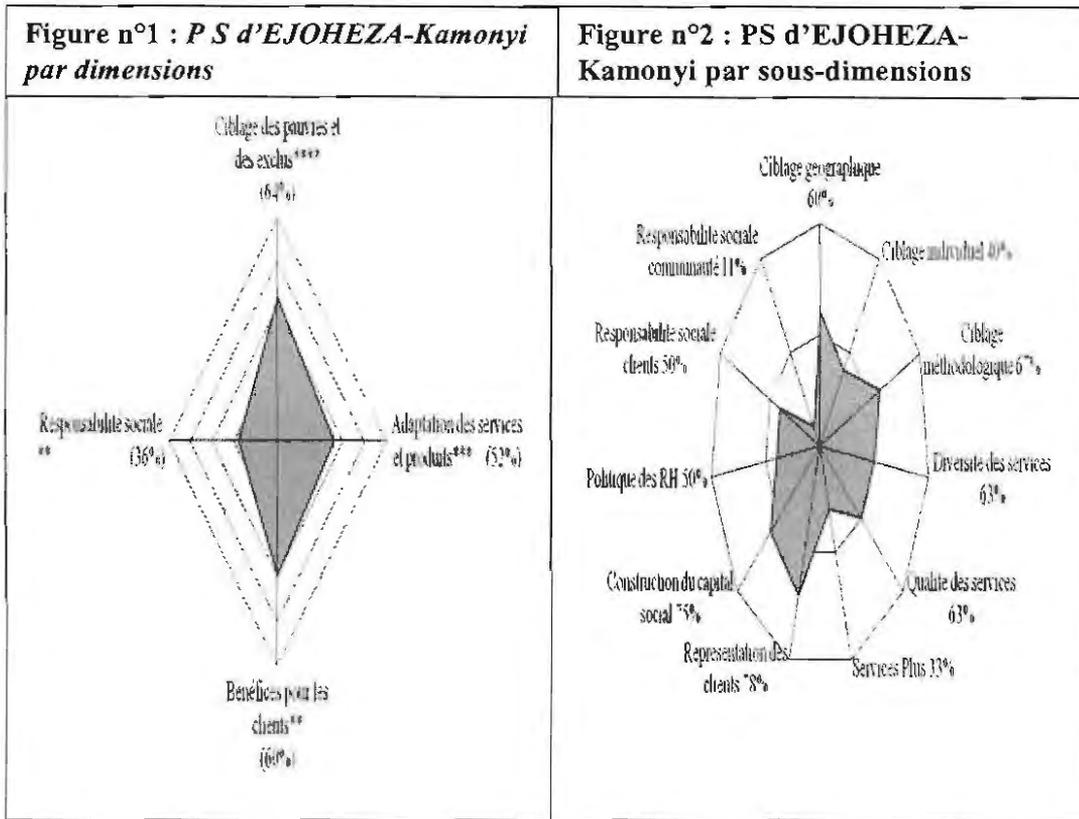
La notation des étoiles se base sur les déclarations du Président du CA et la gérante lors des discussions du questionnaire et traduisent l'importance que ces deux personnes accordent à ces dimensions.

Tableau 8 : Présentation des résultats par sous dimensions :

SD	Sous dimensions	Max	Note	%
SD1.1	Ciblage géographique	8	6	60%
SD1.2	Ciblage individuel	9	4	40%
SD1.3	Ciblage méthodologique	8	6	67%
SD2.1	Diversité des services	7	5	63%
SD2.2	Qualité des services	9	5	63%
SD2.3	Services Plus / Innovants	9	3	33%
SD3.1	Situation économique des clients	8	2	25%
SD3.2	Représentation des clients	9	7	78%
SD3.3	Construction du capital social	8	6	75%
SD4.1	Politique des RH	9	4	50%
SD4.2	Responsabilité sociale clients	9	4	50%
SD4.3	Responsabilité sociale communauté	7	1	11%
Indicateurs de PS par sous dimensions		100	53	

Source : Questionnaire SPI de Cerise, 2009

Graphiquement, les résultats ci-dessus sont présentés comme suit :



5.2. ANALYSES ET INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS

Formulée avec le début des activités de la coopérative au 26 décembre 2007, la mission institutionnelle de EJOHEZA Kamonyi est la suivante : « la promotion de l'épargne au sein de ses membres et faciliter ces derniers à accéder aux crédits afin de les aider à améliorer leur bien être social ». Elle n'a jamais été changée, la cible principale ainsi que les produits de base sont restés les mêmes. Cette mission reflète la volonté de la coopérative de fournir à ses membres des services financiers avec un but d'améliorer leur condition économique et sociale. Nous allons tenter de démontrer les mécanismes et les moyens mis en place par la Clecam pour répondre à ces objectifs sociaux à travers l'analyse des quatre dimensions de l'outil SPI.

5.2.1. CIBLAGE DES PAUVRES ET DES EXCLUS

« Les IMF ont généralement été développées pour atteindre une population exclue du système financier classique. Les IMF peuvent avoir pour objectif d'atteindre les populations socialement exclues ou pauvres, ou simplement d'offrir des services financiers dans une région où les systèmes bancaires classiques sont absents, ou encore à des personnes, pas nécessairement pauvres ou socialement exclues, mais qui restent écartées des banques ».
« Questionnaire SPI, version 3.0, 2009 ».

La cible principale de la Clecam EJOHEZA-Kamonyi est majoritairement composée des Organisations Paysannes (OP) d'agriculteurs et des éleveurs pauvres, à faible revenus et exclus du système financier classique. Ces OP se trouvent surtout en milieu rural, elles se mettent ensemble pour former les groupes solidaires, dans le but de collecter l'épargne et d'octroyer des petits crédits entre les membres. Signalons que les personnes qui habitent les zones rurales sont, pour la plupart, dans l'agriculture. En effet, 83% de rwandais vivent en zones rurales, et 90% d'entre eux vivent de l'agriculture. 61% de ces personnes vivant de l'agriculture sont considérées comme pauvres (EICV, 2006 : 9).⁵

Toujours au niveau de la Ciblage de EJOHEZA-Kamonyi, nous avons remarqué une grande présence féminine au sein des membres (53% des membres sont de sexe féminine) ce qui est exceptionnel au Rwanda où la majorité des bénéficiaires de la Microfinance sont presque exclusivement des hommes. Ceci s'explique en grande partie par le fait que cette Clecam EJOHEZA-Kamonyi est le résultat de la fusion entre la Clecam IRAMIRO et la Coopérative EJOHEZA. Cette dernière regroupait 16 associations visant la promotion de la femme. Bref, le ciblage est principalement composé des groupes de paysans qui se mettent ensemble pour pouvoir se soutenir mutuellement et se porter solidaire afin d'obtenir les crédits. La solidarité est très développée dans les zones rurales, où les gens se connaissent et se font confiance mutuellement. La contrainte identifiée au niveau du ciblage est l'existence d'autres coopératives dans certaines zones servies par la Clecam qui pourraient être des concurrents de taille (Banques Populaires du Rwanda, Umurenge Sacco, COJAD, etc...).

⁵ Enquête Intégrale sur les Conditions de Vie des Ménages (EICV), enquête effectuée par l'Institut National des Statistiques en de 2005 à fin 2006 et dont les résultats furent publiés en Mars 2007

La stratégie de ciblage de la coopérative consiste à sensibiliser les populations locales à adhérer aux groupes solidaires et ceci fut une réussite dans cette région de la province du sud comparé aux autres Clecam au reste du pays, actuellement, 96% des membres de la Clecam sont rassemblés dans des groupes solidaires. Le fonctionnement de ces groupes solidaires a atteint un niveau intéressant. Cette stratégie est bonne pour l'instant, cependant avec les perspectives d'expansion d'activités, la Clecam devrait envisager le développement d'une nouvelle stratégie incluant également les crédits individuels.

Avec le temps, les groupes solidaires tendent à se dissoudre lorsque les membres qui ont atteint un certain niveau veulent des financements importants pour leur projet.

Le nombre de crédits individuels offerts est inférieur par rapports aux crédits en groupes, actuellement, seulement 4% du total de l'encours de crédits sont offerts à des individus. La Clecam Elle a tendance à sensibiliser les gens qui veulent un crédit individuel à se rassembler dans un groupe solidaire. Par exemple, sur un nombre total de 1898 membres, seul 72 membres ont été enregistrés comme clients individuels et ne sont pas donc pas rassemblés dans des Groupes solidaires. Ceci expliquerait entre autres le nombre limité de crédit octroyé à ce niveau. Il nous a été expliqué que cette attitude est basée sur le fait que le suivi au niveau des groupes solidaires est plus facile en termes de coût, de ressource humaine et de recouvrement. Un autre facteur important réside dans les moyens limités de la Clecam : ils ont tendance à décourager les crédits individuels, parce qu'ils n'ont pas assez de liquidité pour octroyer des crédits de montants importants. Une autre contrainte réside dans le fait que certains membres se retrouvent dans plusieurs groupes de solidarité bien qu'appartenant à la même Clecam.

5.2.2. ADAPTATION DES PRODUITS ET SERVICES AUX MEMBRES

« Pour être un outil de lutte contre la pauvreté et de réduction de la vulnérabilité des ménages, une IMF doit s'assurer que ses clients retirent des avantages substantiels des services fournis. Les avantages économiques sont la première justification de l'accès aux services financiers. Pourtant, une IMF peut aussi chercher à renforcer les liens sociaux, les capacités de ses clients, les associer à la gouvernance, et définir globalement une stratégie centrée sur leurs bénéfices économiques et sociaux. » Questionnaire SPI, version 3.0, 2009.

Les services et produits disponibles sont :

Les produits de crédits :

- **Crédit agricoles et d'élevages** : concerne les activités agricoles comme le thé, le café, les produits consommés localement, l'élevage de troupeaux. Ce secteur d'activités est le plus financé par rapport aux autres. Plus de 72% des l'encours total de crédits financent les projets d'agriculture et élevage.
- **Crédit de petit commerce et artisanat** : Entreprise commercial formelle ou informelle artisanat, boutique de souvenirs ou d'objets d'art, commerce de biens ou de service, thé, café, produits de consommation locale ou d'exportation. Ce produit occupe la deuxième place avec un financement de 20% de l'encours total de crédit.
- **Transport et communication** : Transport routier de personnes (taxi, minibus, moto taxi ou vélo moteur) ou de marchandises, entrepôts et magasin ou d'exportation
- **Crédits sociaux** : Scolarité des enfants, les soins de santés, le mariage, produits de consommation locale etc. Ce produit occupe la troisième place, avec un financement de 9,6% de l'encours total de crédit.

La Clecam EJOHEZA-KAMONYI n'offre pas une variété de produits en dehors des produits de crédits et d'épargne. Elle offre des facilités telles que des *services de proximité aux membres* : par exemple, lors d'un dépôt ou d'un crédit, l'individu n'a aucun contact avec la Clecam, les représentants de son Assec se chargeant de transmettre l'épargne collectée ou de rapporter le crédit. Ceci a beaucoup d'avantage tel que faciliter la vie aux membres qui n'ont pas à se déplacer à chaque opération, mais aussi quelques inconvénients comme la possibilité par une équipe incompétente ou malhonnête de faire couler le groupe, (les dirigeants malhonnêtes qui profitent de l'ignorance des membres ou les dirigeants très mauvais en calculs comptables).

Les services sont marqués par *des procédures simples et faciles dans l'octroi de crédit*, les crédits qui sont sollicités au niveau des groupes solidaires sont particulièrement faciles à obtenir et ne demandent pas beaucoup de procédures administratives, il faut en moyenne dix jours pour débloquer un crédit demandé. Cependant, les membres rencontrés disent qu'ils ne sont pas contents du *délai de remboursement* qui leur est accordé (en général 6 mois). Le souci majeur réside comme nous venons de le signaler dans le manque de liquidité de la coopérative pour adapter les produits et services à ses membres (par exemple, la coopérative n'a pas un produit de crédit agricole approprié : pas de période de grâce pour permettre à l'agriculteur de réaliser sa récolte avant de procéder au premier remboursement). Pour un meilleur fonctionnement, ils souhaiteraient qu'un fonds de crédit leur soit accordé pour pouvoir attribuer plus de délai de remboursement.

Une autre contrainte réside dans le *montant du crédit*, avec un délai de remboursement court (de maximum 6 mois) les membres sont contraints de réduire le montant de crédit à solliciter, afin de se limiter sur les échéances qu'ils sont capables de rembourser.

Il faut cependant faire ressortir l'effort constant de la Clecam EJOHEZA-Kamonyi depuis ses débuts, pour créer des nouveaux produits. De plus, le progrès de mise en réseau a permis de créer les nouveaux processus et de développer des nouvelles procédures pour arriver à une meilleure efficacité et satisfaire avec plus d'efficacité les besoins de ses clients. Parmi les nouveaux produits que la Clecam a introduits, il faut signaler les crédits sociaux (le crédit minerval, les crédits d'urgences, découverts et bons de commande, etc.). Ces nouveaux crédits n'ont pas encore atteint un volume important, ils occupent 9,6% de l'encours de crédit. Cependant, précisons que ces facilités sont particulièrement orientées vers le ciblage des membres ayant un revenu fixe ou des garanties matérielles stables.

Les produits d'épargne :

Il existe trois types d'épargne : Epargne obligatoire régulière, épargne volontaire et la contribution au fonds de soutien du groupe. Lors des réunions bihebdomadaires du groupe de solidarité, chaque membre dépose un montant convenu de 250 Frw toutes les deux semaines. Ce montant est enregistré par le trésorier du groupe aussi bien dans le carnet du membre que dans le registre du groupe à cet effet. Ces montants constitués à titre d'épargne obligatoire ne peuvent être retirés que dans de rares circonstances bien définies et approuvées par les Assemblées Générales des Coopecs et de l'Union. Signalons qu'en dehors des groupes solidaires, tout individu désirant obtenir un crédit individuel doit constituer pendant une période de 6 mois une épargne égale à 20% du montant de crédit sollicité, ce montant doit être maintenu pendant la période de paiement constituant de ce fait une épargne-garantie. Sur Quarante membres rencontrés, 38 nous ont dit que ce montant est très élevé et qu'il devrait être réduit. Cependant, la gérante nous a expliqué que ce système a été instauré pour décourager les prêts individuels parce que leur structure de fonctionnement est basée sur les groupes solidaires et que leurs sources de financement sont limitées.

A la même occasion (réunion bihebdomadaire), une contribution de 50 Frw par personne est versée pour le fonds de soutien du groupe. Le versement de ce montant est enregistré dans les dernières pages du carnet d'épargne où figurent des pages prévues à cet effet. Tout le montant d'épargne collecté au niveau du groupe de solidarité est, sans tarder, remis au trésorier de cette dernière qui le porte au carnet du groupe et dans le registre y relatif qu'il garde et par après, ce montant est dès que possible, transmis, par ses soins ou son mandataire éventuel, au guichet de la Coopec. Les montants versés à cet effet servent à soutenir les membres en difficulté (perte d'un membre de la famille, cas de maladie grave, etc.), mais également, ils contribuent aussi à aider un membre qui a un événement important tel que le mariage ou le baptême des enfants, etc.

La troisième catégorie d'épargne est l'épargne volontaire. Celle-ci concerne tout groupe de solidarité, de même que toute autre personne à l'extérieure même des groupes de solidarité, qui ouvre un compte épargne à la Coopec et y effectue des opérations de versement et de retraits à sa guise. Il acquiert un carnet de dépôts et une fiche qui sera conservée au guichet. Dans cette catégorie d'épargne, on y 39 164 579 frw, soit 98% du montant total de l'épargne. On y retrouve également l'épargne sous forme des dépôts à terme, qui sont des comptes des membres productifs d'intérêts à échéance mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle, il

est estimé à 2% uniquement du montant total de l'épargne mobilisé sur l'exercice de 2008. Les taux d'intérêt y afférents sont déterminés par l'instruction du Conseil d'Administration de la Coopérative.

Selon les chiffres ci-dessus, le niveau de mobilisation de l'épargne est encore à un niveau faible malgré la stratégie de rémunération de l'épargne ainsi que la mobilisation hebdomadaire faites au niveau des groupes solidaires. Les membres disent que leur premier obstacle est l'extrême pauvreté, qui constitue une limite importante dans la mobilisation de l'épargne. Ils parviennent difficilement à couvrir les besoins en consommation et à avoir des excédents pour l'épargne.

A propos des bénéfices économiques, sociaux et politiques des membres de la Clecam, sa stratégie consiste à responsabiliser les membres : ils se sont appropriés leur coopérative et ont une forte participation dans la gestion opérationnelle de la Clecam: depuis le niveau des groupes solidaires jusqu'au niveau des ASSECs, les représentants de ces groupes qui sont élus par les membres jouent un rôle important dans l'opérationnel de la Clecam. Ce sont eux-mêmes qui s'occupent de la collecte de l'épargne et l'apportent au guichet de leur Clecam (réduction des coûts de transports pour tous les membres) ; la première et la deuxième analyse des dossiers de crédit se font au niveau des groupes solidaires ainsi que des ASSECs, la coopérative estime qu' à ce niveau, les membres se connaissent assez bien et sont capables de mieux estimer la capacité de remboursement et le niveau d'endettement de chacun d'entre eux (ils vivent ensemble et sont au courant des conditions de vie de chacun d'entre eux (réduction de personnel ainsi que du travail de l'agent de crédit). L'agent de crédit ou la gérante ne se déplace que pour visiter les membres et régler les problèmes importants pour lesquels les membres n'ont pas d'expertise (Cas d'impayés par un des membres ayant reçu un crédit, cas de litiges importants, etc.) . Le problème ici est le manque de dynamisme de certains chefs des ASSECs, ce qui, parfois, ralentit la cadence de toute l'ASSEC. Dans l'utilisation des crédits et donc dans leur remboursement, les difficultés proviennent souvent du manque d'étude des projets. Le président reconnaît les limites de la Clecam dans cette action. Ceci est, en particulier, le résultat du manque d'expertise locale.

Les dossiers de demande de crédit qui dépassent 300.000frw sont soumis au comité de crédit pour analyse. Ce comité de crédit se réunit deux fois chaque mois ou même trois fois au besoin. Sur un échantillon de 50 dossiers de demande de crédit que nous avons analysé, nous

nous sommes rendus compte que l'analyse de ce comité de crédit est uniquement basée sur le niveau d'épargne de la personne demandant le crédit, sa garantie matérielle et quelques informations informelles collectées au niveau de l'ASSEC sur la personne. Aucune analyse n'est faite pour évaluer la rentabilité du projet ou le besoin en termes de refinancement, alors qu'il s'agit de montants importants.

Aucune étude de marché n'a été réalisée par la Coopérative pour analyser la satisfaction des membres aux produits existants. Cependant, la gérante nous a expliqué qu'ils ont leur stratégie informelle de vérifier la satisfaction des membres, lors des réunions avec ces derniers, lors des Assemblées Générales. Mais également, la Clecam a mis en place une boîte de suggestion pour recueillir les idées de ses membres concernant les produits et services offerts. A propos des produits innovants comme les produits d'assurance, le transfert d'argent, paiement par chèque, la Clecam n'a pas encore atteint ce niveau, et le Président nous a dit que non seulement la Clecam n'a pas des moyens de financer ce genre de produits mais également, le besoin pour ce genre de produits ne se fait pas sentir par les membres pour l'instant.

La Clecam pratique un taux d'intérêt nominal de 24%/an, sa fixation est justifiée par la couverture des charges de fonctionnement, les charges dérivées des impayés ainsi que les charges liées à l'inflation.

Le pourcentage des départs des membres ainsi que l'identification des raisons n'est pas un indicateur pertinent pour la Clecam EJOHEZA-Kamonyi, ceci parce que la Clecam est nouvellement créée. Pour l'instant ils n'ont pas encore ce genre de problème.

5.2.3. BÉNÉFICES POUR LES CLIENTS

« Les avantages économiques sont la justification de l'accès aux services financiers. L'IMF doit s'assurer que ses clients retirent des avantages substantiels des services financiers fournis. Au-delà de la situation économique, le renforcement du capital social et politique des clients peut améliorer leur organisation sociale (action collective, partage d'information, lobbying politique, etc.) et leur confiance en soi afin de faciliter leur développement économique et social. La confiance entre l'IMF et ses clients peut réduire les coûts de transaction et améliorer les taux de remboursement. » Questionnaire SPI, version 3.0, 2009.

La Clecam ne dispose pas d'un système de suivi de changement des statuts économiques des membres. Elle n'a jamais organisé d'étude d'impact. La Gérante nous a expliqué que les études d'impact ne sont pas une des priorités de la Clecam sauf s'il recevait les subventions d'un bailleur de fonds pour se lancer dans ce genre d'actions.

Nous avons remarqué une forte participation des membres au déroulement des activités de leur Clecam. Conformément aux statuts de la Clecam, les membres ayant payé leur souscription au capital, ont droit de bénéficier de toutes les prestations de services offertes par la Clecam. Ils sont suffisamment représentés et ont le droit de participer à l'Assemblée Générale qui se réunit deux fois par an. L'AG est composée de tous les membres de la Clecam représentés par les bureaux des ASSECs, selon le rapport du dernier AG, le taux de participation s'élève à 92%.

Au niveau de l'AG, les membres participent démocratiquement dans l'élection des représentants de différents organes importants tels que le Conseil d'Administration, le Conseil de surveillance et des commissions techniques. La rotation de ces organes dirigeants est prévue au niveau des statuts, et les mandats des élus sont de trois ans renouvelables une seule fois pour le bureau du Conseil d'Administration et deux ans renouvelables une seule fois pour le Conseil de surveillance.

Dans le cadre de ce travail, nous avons participé au C.A de la Clecam qui s'est tenu le 14/08/2009 à Kamonyi. Les états financiers de la Clecam sur l'exercice du 1^{er} semestre de

2009 ont été présentés aux membres, qui ont posé librement des questions sur les rubriques importantes et ont obtenu des réponses de la part de la gérante. Etant donné que les membres présents sont des représentants des ASSECs, ils ont à leur tour soumis des rapports d'activités de leurs ASSECs respectives.

Concernant le partage des bénéfices, jusque là, la Clecam n'a pas encore distribué des dividendes aux membres. Le président de la Clecam nous a expliqué qu'il y a deux raisons qui justifient ce comportement. Le premier est que la Clecam disposant de peu de liquidité, les bénéfices générés (1 295 458frw sur l'exercice de 2008) sont utilisés pour augmenter le portefeuille de crédit. La deuxième raison est qu'au début de leurs activités, certaines charges de fonctionnement étaient prises en charge par un bailleur de fonds (Terrafina), pour les aider dans la mise en place du réseau. Après son départ, les charges du personnel ont été prises en charge par la Clecam et ceci a augmenté leurs charges de fonctionnement. Cependant, ils sont conscients de l'importance de cet enjeu et même au niveau des statuts, il existe une politique spécifique et formelle prévue à cet effet.

En dehors des bénéfices financiers, les membres reçoivent d'autres gains intéressants : le fait d'appartenir aux groupes solidaires aide les membres à échanger des expériences les uns les autres. Par exemple, lors de la réunion de l'une des ASSECs que nous avons visitée, les membres s'entretenaient sur l'amélioration des conditions de vie en matière d'hygiène et d'alimentation ; ils discutaient au sujet du potager domestique. L'un des membres partageait son expérience aux autres sur les techniques modernes en matière de jardin potager (en conformité avec la politique gouvernementale en ce moment). Ils nous ont révélé qu'une fois par mois, lors des réunions des ASSECs, ils échangent sur différents sujets tels que l'amélioration de leurs conditions de vie, notamment en matière d'hygiène, nutrition, santé, les méthodes de planification familiale, les discussions sur le genre, les bonnes pratiques en matière d'agriculture et d'élevage, etc. Nous avons constaté qu'en dehors des activités de base de la Coopérative, les membres possèdent d'autres avantages qui renforcent et contribuent beaucoup à leur bien être économique et social.

L'un des membres, veuve de quatre enfants, nous a avoué qu'avec l'appui de la Clecam, elle a pu développer son activité génératrice de revenu basée sur la culture des légumes. Elle atteste qu'avec les petits crédits qu'elle a reçus de la Clecam, elle a pu acheter des engrais chimiques ainsi que des semences pour investir dans son champ. Après une période de deux ans, elle est

parvenue à payer le minerval pour ses enfants, réparer la toiture de sa maison et acheter une vache. Elle a affirmé qu'en dehors des crédits reçus, elle a aussi appris le savoir vivre à travers les rencontres et les échanges avec les autres.

5.2.4. RESPONSABILITÉ SOCIALE

« Les IMF socialement responsables tiennent compte de tous les acteurs avec lesquels elles travaillent (le personnel, les clients, la communauté) afin de préserver leurs intérêts économiques, sociaux et environnementaux pour un développement durable. La responsabilité sociale implique une politique pertinente en matière de ressources humaines, l'adaptation de la culture d'entreprise de l'IMF à son milieu culturel et socio-économique, une relation active envers ses clients (en particulier en matière de protection des consommateurs), envers la communauté et l'environnement dans lesquels l'IMF intervient. »

Questionnaire SPI, version 3.0, 2009.

Beaucoup des points restent à améliorer concernant la responsabilité sociale d'EJOHEZA-Kamonyi. Il n'y a pas de politique de ressources humaines formelle : aucune grille de salaire, aucun règlement d'ordre intérieur et pas non plus des formations sauf quelques unes (5 formations sur toute l'année de 2008) animées par AQUADEV ou organisées par l'AMIR qui ne sont pas nombreux non plus.

En ce qui concerne la situation de surendettement des membres, la Gérante de la Clecam EJOHEZA - Kamonyi nous a dit que les membres au niveau des groupes solidaires se chargent d'évaluer la situation d'endettement de chacun d'entre eux. Ils sont motivés par la caution mutuelle entre les membres, en cas de non remboursement d'un seul membre, les autres membres se chargent de rembourser à sa place et de faire les démarches de recouvrement sur la personne en défaillance par après. Cependant, nous avons remarqué que la responsabilité de la Clecam à ce niveau est très limitée. Les membres sont en quelque sorte laissés à eux - mêmes et compte tenu du problème de manque d'expertise au niveau des ASSECs, ce travail n'est pas fait de manière efficace. Au niveau du comité de crédit, aucune analyse formelle n'est faite en ce qui concerne la situation de surendettement des membres.

Les membres sont au courant du taux d'intérêt pratiqué par la Clecam. Sur un échantillon de 40 membres approchés, 38 d'entre eux nous ont expliqués qu'ils savent différencier le montant des intérêts ainsi que le principal qu'ils doivent payer à la Clecam. Au moment de prendre un crédit, le représentant d'un groupe solidaire explique d'abord au membre les conditions du crédit ainsi que les modalités de remboursement. Les membres nous ont également révélé l'existence d'un tableau de remboursement de chaque crédit au niveau des ASSECs pour chaque type de prêts. La gérante nous a dit que ce tableau est annexé au contrat de chaque prêt. Cependant sur 50 contrats de crédit analysés, aucun d'entre eux ne disposait ce tableau.

Les actions visant le développement économique local existent mais elles sont faites d'une manière informelle (participation dans des meetings d'administration locale et cotisations irrégulières aux actions de développement local) et rien n'est prévu dans leur plan d'actions à ce sujet. La responsabilité sociale envers l'environnement est inexistante, ceci pourrait s'expliquer par le fait que cette notion est nouvelle au Rwanda, et bon nombre d'institutions publiques et privées n'ont pas encore mis en place des mécanismes visant la protection de l'environnement dans leurs activités.

RECOMMANDATIONS

Après l'analyse et interprétation des résultats de la Performance Sociale de la Clecam Ejoheza Kamonyi, nous formulons les recommandations suivantes :

❖ *Pour la Clecam EJOHEZA-Kamonyi*

Le manque de ressources financières a été soulevé à plusieurs reprises comme contrainte majeure. Selon les dirigeants de la Clecam, ils ne parviennent pas à offrir des produits adaptés aux membres, de répondre à la responsabilité sociale envers le personnel, la communauté et l'environnement en général parce qu'ils ne disposent pas de fonds suffisants pour ce genre de pratique. Nous suggérons à la Clecam les stratégies de mobilisation des fonds suivantes :

- Le Clecam devrait procéder à une forte sensibilisation de ses membres à l'épargne, ceci pourrait se faire à travers des primes incitatives envers les membres, telle que la rémunération intéressante de l'épargne, rémunération envers les membres qui ont pu

amener des nouveaux membres vers la coopérative, etc. Ces primes incitatives à l'adhésion de nouveaux membres rapportés par des anciens membres pourraient être calculées sur l'encours du montant moyen épargné par le nouvel adhérent au terme de sa première année comme membre afin d'éviter la création de membres fictifs.

- Une autre stratégie consisterait à se refinancer sur le marché financier. Certes cette stratégie coûterait cher à l'institution, cependant, dans le cadre de la création des nouveaux produits tels que le crédit logement ou le financement des entrepreneurs locaux, la Clecam pourrait analyser certaines gammes de produits et s'ils s'avèrent rentables, le portefeuille finançant ces produits pourrait être mobilisé auprès des banques commerciales ou de la BRD. Entre autres, la Clecam pourrait se refinancer en utilisant le fonds de garantie de la SMGF. Cette action devrait toutefois être subordonnée au préalable à l'analyse approfondie de la situation financière de la Clecam afin de voir si celle-ci serait en mesure de faire face aux charges financières qu'occasionnerait un crédit bancaire.
- La troisième stratégie consisterait à favoriser la recherche de partenariats auprès des bailleurs de fonds sensibilisés par la mission sociale et la cible poursuivie par la Clecam Ejoheza de Kamonyi.

Une autre suggestion concerne la stratégie de ciblage des groupes solidaires. Cette stratégie a été certainement un grand succès pour la Clecam, mais elle présente certains inconvénients : Avec l'émancipation de certains membres, les opportunités et volonté d'investir parmi les membres pourraient être différentes, et certains voudraient des prêts dont les montants plus élevés ne sont plus compatibles avec le principe de caution mutuelle dans le remboursement. Sur ce point, beaucoup des membres nous ont révélé qu'ils ne sont pas satisfaits des conditions de prêts (montant, durée de remboursement). Le principe de la caution solidaire limite l'accès à des prêts de montants élevés ce qui peut être préjudiciable pour les clients (pas de réponse à leurs besoins) et à l'institution (pas d'économies d'échelle, mauvaise fidélisation des bons clients). C'est pour cela que la Clecam a besoin de réfléchir sur une nouvelle stratégie. La Clecam devrait créer de nouveaux produits pour les membres émancipés qui veulent prendre un crédit individuel en dehors des groupes solidaires, en mettant en place des crédits individuels garantis par des biens mobiliers ou immobiliers (maison, terrain,....). A propos du fonctionnement des GS /ASSECs existantes, il a été remarqué que les membres sont délaissés à eux-mêmes. L'assistance de la Coopérative à la base est très minime, avec un

seul agent de crédit, il est très difficile d'appuyer 100 ASSECs membres de la Clecam. La Clecam devrait à la limite assurer une qualité de gestion interne, assister les représentants des ASSECs dans les actions d'analyse de dossiers importants, procédures de recouvrement, encadrement des membres dans leurs projets et organisation des formations sur les principes coopératifs de base, etc.

Une autre suggestion concerne la protection des dépôts des membres. L'argent collecté par les représentants des ASSECs pour l'épargne et les remboursements des crédits est apporté par ces derniers à la Clecam et souvent, il y a des problèmes de vols ou de détournements. Nous suggérons à la Clecam que les personnes en charge d'apporter cet argent à la Clecam ne soient pas toujours les mêmes, il faut qu'il y ait un système de rotation des membres en charge de ces opérations et que ces personnes soient toujours accompagnées par une deuxième personne choisie par les membres.

Nous avons également identifié des lacunes importantes au niveau de la *responsabilité sociale* de la Clecam envers son personnel. Il n'existe pas de politique formelle de ressources humaines et le nombre de formations du personnel est minime. La Clecam devrait adopter une politique de ressources humaines formelle (grille salariale, règlement d'ordre intérieur, une politique de motivation du personnel, etc.) et organiser des formations pour le renforcement capacitaire de son personnel afin d'assurer l'efficacité de ses activités. Nous suggérons également à la Clecam de considérer le recrutement d'un deuxième agent de crédit pour appuyer les ASSECS si leurs résultats financiers le permettent.

❖ *Pour AQUADEV*

Pour AQUADEV, nous proposons ce qui suit :

- Organiser des formations sur les performances sociales pour les responsables de la Clecam afin qu'ils puissent comprendre l'importance des mesures de PS et mettre en place si possible des mécanismes répondant à cet enjeu important.
- Organiser au besoin les études d'impact pour évaluer l'apport de la Clecam sur les conditions économiques et sociales des membres ainsi que sur la communauté en général
- Appuyer la Clecam dans la réflexion des nouveaux produits qui pourraient satisfaire les membres.
- Appuyer la Clecam dans les procédures de refinancement soit auprès des banques commerciales, soit auprès des bailleurs de fonds.

CONCLUSION

Clecam Ejoheza Kamonyi est pionnier du processus d'évaluation des performances sociales dans le secteur de la microfinance au Rwanda. Même si cette notion est assez nouvelle, nous avons remarqué lors des différents échanges et rencontres faites une prise de conscience de l'importance de ces évaluations par les principaux acteurs (la Direction, le Président du C.A, la gérante, etc.). Ils ont tous exprimé leurs satisfactions par rapport à cet exercice qui pourrait les aider à adopter certains comportements permettant d'être en conformité avec leur mission. Ils ont également reconnu le fait qu'il doit y avoir un équilibre entre les performances financières et sociales pour une institution afin d'assurer sa pérennité à long terme.

A travers les quatre dimensions des indicateurs de performance sociale, voici les grandes lignes qui ont fait l'objet de notre découverte :

Le ciblage des pauvres et des exclus obtient la meilleure note de 64% comparé au reste des dimensions, ceci s'explique en grande partie par un ciblage méthodologique efficace de la Clecam EJOHEZA. Cette méthodologie est basée sur la sensibilisation des membres à adhérer aux groupes solidaires. Cette stratégie a été une réussite pour la Clecam et son effort est concentré à ce niveau. Cette note est également le résultat d'une stratégie de ciblage géographique basé sur la sélection des zones pauvres ou sous développées.

En second lieu, la dimension des bénéfices pour les clients a reçu la deuxième note de 60%, ceci s'explique par une forte participation et représentation des membres au sein de la Clecam. C'est également le résultat de la structure fonctionnelle de la Clecam : forte responsabilisation des membres, bonne diffusion de l'information à tous les niveaux, forte interaction avec les autorités locales et ainsi de suite. Cependant, au niveau de cette dimension, la Clecam a besoin d'améliorer un point important concernant l'amélioration des conditions sociales et économiques des membres.

En troisième lieu, la dimension sur l'adaptation des produits et services aux clients a obtenu une note de 52%. D'une manière générale, il y a lieu pour la Clecam d'améliorer certaines zones faibles : certains membres se plaignent de la durée courte pour les remboursements des crédits (6 mois), du montant de prêts limité ainsi que des conditions difficiles pour des crédits

individuels. Cette faible note est également attribuée au fait que la Clecam n'offre pas des produits financiers innovants comme les produits d'assurance, de transfert d'argent, suivi et encadrement des bénéficiaires, etc....

En dernier lieu, une faible note de 36 % a été attribuée à la dimension de responsabilité sociale de la Clecam. Ceci s'explique par des lacunes importantes à ce niveau telles que le manque de politique des ressources humaines, le manque de formations envers le personnel, l'insuffisance des actions concrètes pour le développement social, économique et environnemental.

Signalons que les scores ne sont pas l'objectif en soi de cette analyse, ce qui compte c'est que l'IMF intègre dans sa stratégie cette notion de la PS afin d'atteindre à la fois sa mission social et les objectifs financiers

CONCLUSION GÉNÉRALE

On ne peut nier les progrès importants réalisés par le secteur de la Microfinance. Que ce soit en matière de gestion opérationnelle ou de développement institutionnel, les organisations actives dans ce secteur ne cessent de se professionnaliser en améliorant non seulement leur gestion financière mais aussi l'ensemble de leurs pratiques et outils de gestion. Parallèlement, à côté des organisations de Microfinance au sens strict, on voit apparaître de nouveaux acteurs qui contribuent au renforcement du secteur. Les associations professionnelles, les agences de notation et les fonds de placements sont de ceux-là. Les gouvernements jouent également un rôle clé en se montrant de plus en plus ouverts à la nécessité de penser et de mettre en place des cadres légaux et institutionnels adaptés.

Au Rwanda, le secteur est encore jeune comme nous avons pu en parler au niveau de l'historique, mais c'est à la responsabilité des acteurs d'essayer de professionnaliser et d'apporter un apport concret pour le secteur. C'est dans ce cadre qu'AQUADEV dans son programme de renforcement capacitaire a eu l'idée d'introduire dans le secteur cet élément presque nouveau sur les mesures de performance sociale.

Les mesures de la performance sociale sont certainement un sujet récent pour la majorité des Institutions de Microfinance au Rwanda, cependant, vu les avantages qui sont liés à ces pratiques, c'est un sujet qui nécessite une certaine considération.

En ce qui concerne la Ciecama EJOHEZA-Kamonyi, on remarque une Coopérative paysanne qui a pu offrir des services financiers aux membres grâce à une bonne méthodologie de ciblage à travers des groupes solidaires. En discutant avec la direction, ils ont affirmé qu'ils sont conscients de l'intérêt que représentent les mesures de PS. Cependant, parmi les contraintes identifiées, la plus importante est que les mécanismes à mettre en place pour ce genre de pratiques coûteraient chers à la Ciecama alors qu'ils n'ont pas suffisamment de moyens financiers pour y consacrer davantage d'attention (ex : organisation d'étude d'impact, délai de grâce pour les crédits aux agriculteurs, augmentation des montants et accorder des crédits à titre individuel, etc...).

Certes, les services et produits offerts par la Clecam nécessitent une amélioration, toutefois, après un aveu d'une femme veuve de quatre enfants de la région de Runda qui est partie de rien et qui, grâce aux crédits reçus de la Clecam, a pu développer sa culture de légumes et qui dit que les revenus de sa culture l'ont aidée à réparer sa maison, payer le minerval de ses enfants et acheter une vache produisant de lait, on se rend compte que la Clecam est d'une grande utilité pour ses membres et que ces derniers espèrent beaucoup en elle.

Brièvement, la situation des performances sociales en général nécessite une amélioration, elle se situe à un niveau faible par rapport à ce qui devrait être réalisé. En premier lieu, il y a un besoin de sensibilisation et de formation à cet enjeu important ; en deuxième lieu, la Clecam devrait intégrer les différents outils disponibles ainsi que les démarches liés aux PS dans le quotidien des activités et en troisième lieu, la Clecam devrait chercher des synergies avec les acteurs qui pourraient l'appuyer dans ce processus (Aquadev, Terrafina, AMIR, etc...). La tâche ne sera certes pas facile, toutefois la structure organisationnelle forte, la participation efficace des membres et leur motivation, la volonté d'améliorer le suivi des membres, de réfléchir aux services non financiers, d'adapter et de s'approprier les outils en place, devront permettre d'arranger les choses progressivement.

ANNEXES

ANNEXES 1

QUESTIONNAIRE SPI-CERISE DES DONNÉES DE LA CLECAM EJOHEZA-KAMONYI



INITIATIVE SUR LES INDICATEURS DE PERFORMANCES
SOCIALES

AUDIT DES PERFORMANCES SOCIALES DES

INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

LE QUESTIONNAIRE SPI

VERSION 3.0

Compatible avec les
standards de
Performances
sociales du MIX

Novembre 2008

CERISE, 14 PASSAGE DUBAIL, 75010 PARIS

cerise@globenet.org

INITIATIVE SUR LES INDICATEURS DE PERFORMANCES
SOCIALES

AUDIT DES PERFORMANCES SOCIALES DES INSTITUTIONS DE
MICROFINANCE

AVEC LE SOUTIEN DE LA DIRECTION SUISSE DU
DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION (DDC)

ET DE LA FONDATION CHARLES LÉOPOLD MAYER POUR LE
PROGRÈS DE L'HOMME (FPH)

ET LES MEMBRES DU CHANTIER « FINANCES SOLIDAIRES »

[HTTP://FINSOL.SOCIOECO.ORG](http://finsol.socioeco.org)

Indications méthodologiques

L'outil SPI est un **questionnaire qui évalue les principes, les actions et les mesures correctives** mises en œuvre par une IMF afin de réaliser sa mission sociale. Il est composé de trois éléments principaux:

- L'identité de l'IMF qui permet de la situer parmi des groupes de pairs. Elle donne également des données clés sur les **performances financières**, nécessaires pour équilibrer les résultats des performances sociales.
- La première partie du questionnaire présente le contexte et est essentielle pour interpréter les résultats d'une institution par rapport à sa propre **mission et sa stratégie sociale**.
- La deuxième partie évalue, avec une série d'indicateurs, les processus organisationnels sur la base de **quatre dimensions**: 1) ciblage des pauvres et des exclus, 2) adaptation des produits et services à la clientèle cible, 3) amélioration de la situation économique et sociale des clients et de leurs familles, et 4) responsabilité sociale de l'institution

EXEMPLE DE PRESENTATION DES INDICATEURS DANS LA DEUXIEME PARTIE

1.11 Quel est le pourcentage des clients de l'IMF appartenant aux groupes socialement et / ou exclus?

Mix

La question: le fond vert indique une question commune avec les standards de performances sociales

Définition: *Groupes exclus selon les distinctions officielles de race, caste, ethnie, milieux religieux, personnes handicapées, sans-abri, les personnes déplacées, réfugiés. Les groupes selon les critères de la microfinance peuvent être: les agriculteurs qui reçoivent*

Définition du concept clé et parfois un exemple pour son illustration.

services financiers pour les activités agricoles, les jeunes (16-25 ans). Les données doivent dater de moins de 2 ans.

0= ne sait pas / moins de 10%

1=moins de 30% des prêts

2=plus de 30% des prêts

Options utilisées par l'outil d'évaluation SPI

Spécifiez : Indiquez quelle est la définition d'exclusion que l'IMF prend en compte :

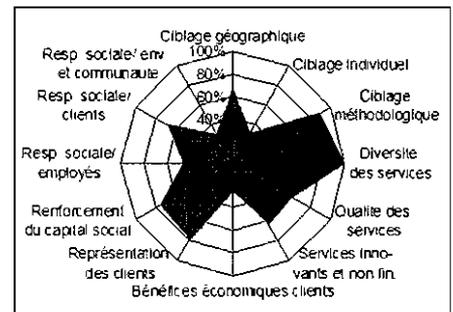
Renseignements complémentaires (requis)

Pourcentage de l'encours des prêts en utilisant cette définition: _____

Si la réponse est 1 ou 2, spécifiez la source d'information : _____

L'outil SPI est basé sur les données disponibles au niveau des IMF. Les sources d'information sont principalement les déclarations du personnel de l'IMF et les données du Système d'information de gestion (SIG). L'outil SPI peut être mis en œuvre de différentes manières:

1. En interne : par la direction avec éventuellement un processus plus participatif, au niveau des agences et parfois aussi avec les commentaires des clients.
2. Avec une vérification externe: Au niveau de l'IMF avec une assistance externe (réseau d'IMF, association professionnelle, bailleur, investisseur, assistance technique, supervision nationale, etc.)
3. Par un acteur externe: audit externe des IMF



Lorsqu'il est rempli uniquement par la direction, l'outil peut être appliqué en une journée. Une approche impliquant le personnel et/ou des clients est plus longue, mais elle permet une analyse plus poussée

Les résultats peuvent être représentés graphiquement et peuvent être utilisés pour les discussions au niveau du Conseil d'administration ou pour la planification stratégique, pour des comparaisons par groupes de pairs des IMF, ou pour partager l'information avec des acteurs externes (parties prenantes)

VEUILLEZ UTILISER LE GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT DU QUESTIONNAIRE A CHAQUE ETAPE DE SA MISE EN OEUVRE. IL CONTIENT LES FORMULES, LES JUSTIFICATIONS ET LES DEFINITIONS DETAILLEES, POUR CHAQUE INDICATEUR.

En cas de doute quant à la mise en œuvre de cet outil, contactez cerise@cerise-microfinance.org

Identité de l'IMF

Mix

Nom de l'IMF : Coopérative EJOHEZA de KAMONYI _____ Pays d'opération: Rwanda _____

Année de début des activités de microfinance : _2007_ Mois et année des données fournies : __
 Décembre 2008_

Nombre d'emprunteurs actifs: __ 302 _____ Nombre d'épargnants actifs: _ 1 898 _____

Nombre de membres (si applicable) : __ 1 898 _____ Nombre de salariés :
 _____ 6 _____

Intermédiation financière	Pas d'épargne volontaire <input type="checkbox"/>	Epargne volontaire < 20% des actifs totaux X <input type="checkbox"/>	Epargne volontaire > 20% des actifs totaux <input type="checkbox"/>
---------------------------	------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Portée	Nombre des emprunteurs >30,000 <input type="checkbox"/>	Nombre des emprunteurs >10,000 et < 30,000 <input type="checkbox"/>	Nombre des emprunteurs < 10,000 X <input type="checkbox"/>
--------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

Méthodologie de prêts	Individuelle <input type="checkbox"/>	Groupes solidaires <input type="checkbox"/>	Individuelle/Groupes X <input type="checkbox"/>	Banque villageoise <input type="checkbox"/>
-----------------------	------------------------------------------	------------------------------------------------	----------------------------------------------------	------------------------------------------------

Statut juridique	Enregistré comme une institution à but lucratif X <input type="checkbox"/>	Enregistré comme une institution à but non lucratif <input type="checkbox"/>
------------------	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Dimension (Portefeuille en cours en USD)	Amérique du Sud	> 15 million <input type="checkbox"/>	4 million to 15 million <input type="checkbox"/>	< 4 million <input type="checkbox"/>
	Reste du monde	> 8 million	2 million to 8 million	< 2 million

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	----------------------------

Zone d' intervention	Principalement rurale	Principalement urbaine	Mixte
	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Statuts	ONG	Coopérative	Banque	Institution financière non bancaire	Banque rurale
	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mix

PERFORMANCES FINANCIERES

Encours brut de crédit (en US\$):	__ 42 603
Epargne (en US\$):	__ 71 205
Total actif (en US\$):	__ 94 096
Rentabilité des actifs (%):	__ 5%
Ratio des charges financières (%):	__ 3,7%
Ratio de charges d'exploitation (% du portefeuille moyen):	__ 43,4%
Ratio de dotation aux provisions pour créances douteuses (%):	__ 3,7%
Ratio d'abandon des créances (%):	_____
Autosuffisance opérationnelle (%):	__ 74,1%
Portefeuille à risque à 30 jours :	__ 7%
à 90 jours :	__ 3,8%

Cette première partie se remplit sur la base d'une discussion avec la direction et, si possible, avec les différentes parties prenantes de l'IMF. Cette section est nécessaire pour mieux comprendre la stratégie de l'IMF et son évolution en termes d'objectifs sociaux.

Chaque dimension de SPI sera évaluée en fonction des propres objectifs sociaux de l'IMF.

Cela contribuera à mettre les indicateurs de performances sociales - collectés dans la seconde partie - dans leur contexte historique, géographique et socio-économique, et ainsi à faciliter l'interprétation de la deuxième partie.

1. La mission sociale de l'IMF

Existe-t-il une formulation explicite de la mission sociale? Comment est-elle formulée (mentionner l'année de formulation ou de la mise à jour):

Mix

Formulée avec le début des activités de la coopérative (2007) sa mission est comme suit : « la promotion de l'épargne au sein de ses membres et faciliter ces derniers à accéder aux crédits afin de les aider à améliorer leur bien être social ».

Si aucune formulation explicite n'existe, comment pouvez-vous résumer la mission sociale de l'IMF?

Est-ce que la mission sociale a changé depuis sa création, par exemple en lien avec la croissance de l'IMF ?

Non, la mission n'a jamais été changée.

2. Stratégie sociale de l'IMF

Cette deuxième section analyse les raisons et contraintes qui sous-tendent la stratégie sociale de l'IMF.

Dimension 1: Ciblage et portée

Hypothèses qui sous-tendent la dimension 1

Les IMF ont généralement été développées pour atteindre une population exclue du système financier classique. Les IMF peuvent avoir pour objectif d'atteindre les populations socialement exclues ou pauvres, ou simplement d'offrir des services financiers dans une région où les systèmes bancaires classiques sont absents, ou encore à des personnes, pas nécessairement pauvres ou socialement exclues, mais qui restent écartées des banques.

Quelle est la stratégie de l'IMF en ce qui concerne le ciblage des pauvres et des exclus?

La cible principale de la Coopec est composée des Organisations Paysannes d'agriculteurs et des éleveurs pauvres et à faible revenus qui se mettent ensemble pour former les groupes solidaires, afin d'être servis par leur Coopérative. La stratégie de la coopérative consiste à la sensibilisation des populations locales à adhérer aux groupes solidaires ainsi qu'à l'utilisation de ces groupes solidaires dans l'identification et la sélection des membres.

Quelles sont les facteurs de l'environnement économique, juridique, social et culturel qui facilitent ou limitent la mise en œuvre d'une stratégie de ciblage de pauvres et des exclus?

Existence d'une meilleure organisation des groupes solidaires dans cette région, la bonne compréhension, l'appropriation par des membres et les relations basées sur la confiance facilitent la sélection des membres. La seule contrainte au niveau du ciblage des pauvres réside dans l'existence des autres coopératives offrant les mêmes services dans certaines zones servies par la coopérative. (Ex : Banques populaires du Rwanda S.A, projet d'Umurenge SACCO, COJAD, etc).

Dimension 2: Produits et services

Hypothèses qui sous-tendent la dimension 2

Il ne suffit pas de décider de cibler une population. Les services de microfinance sont trop souvent standardisés. Les IMF devraient apprendre davantage de leurs populations cibles et travailler à l'élaboration de services financiers qui s'adaptent aux besoins et aux contraintes des clients

Quelle est la stratégie de l'IMF en ce qui concerne l'adaptation des produits et services à la clientèle cible?

La Clecam essaie d'offrir des services de proximités aux membres, on y remarque une facilité et simplicité des procédures pour l'accès au crédit, une forte participation des membres dans le fonctionnement de leur coopérative.

Quelles sont les contraintes ou les atouts de l'environnement économique, juridique, social et culturel qui facilitent ou limitent la mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation des produits ?

Le contrainte majeur réside au manque de liquidité de la coopérative afin d'adapter les produits et services à ses membres (par exemple, la coopérative n'a pas un produit de crédit agricole approprié : pas de période de grâce pour permettre à l'agriculteur de réaliser sa récolte avant de procéder au premier remboursement). Selon la gérante de la coopérative, ceci est dû au fait que la coopérative ne dispose pas assez des liquidités pour accorder certains nombres de produits, même s'ils se rendent compte de leur importance. Les membres que nous avons rencontrés se plaignent du fait que la période de paiement est très courte (en général 6mois) et que cela les limitent à prendre des montants élevés pour mener à bien leurs projets.

Dimension 3: Bénéfices pour les clients

Hypothèses qui sous-tendent la dimension 3

Les avantages économiques sont la justification de l'accès aux services financiers. L'IMF doit s'assurer que ses clients retirent des avantages substantiels des services financiers fournis. Au-delà de

la situation économique, le renforcement du capital social et politique des clients peut améliorer leur organisation sociale (action collective, partage d'information, lobbying politique, etc.) et leur confiance en soi afin de faciliter leur développement économique et social. La confiance entre l'IMF et ses clients peut réduire les coûts de transaction et améliorer les taux de remboursement.

Quelle est la stratégie de l'IMF visant à renforcer les avantages économiques, sociaux et politiques de ses clients?

La stratégie de la Clecam consiste à responsabiliser ses membres : Ils se sont appropriés de leur coopérative et ont une forte participation à l'opérationnel de la Clecam: depuis le niveau des groupes solidaires jusqu'au niveau des ASSECs, les représentants de ces groupes qui sont élus par les membres jouent un rôle important dans l'opérationnel de la Clecam. Ces sont eux-mêmes qui s'occupent de la collecte de l'épargne et l'apportent au guichets de leur Clecam, (réduction des frais de transports pour tous les membres) ; la première et la deuxième analyse des dossiers de crédit se font au niveau des groupes solidaires ainsi que des ASSECs, la coopérative estime qu' à ce niveau, les membres se connaissent assez bien et sont capables de mieux estimer la capacité de remboursement et le niveau d'endettement de chacun d'entre eux : ils vivent ensemble et sont au courant des conditions de vie de chacun d'entre eux (réduction de personnel ainsi que du travail de l'agent de crédit). Une autre stratégie est que la caution solidaire au niveau des groupes solidaires joue un rôle important au niveau de recouvrement. L'agent de crédit ou la gérante ne se déplace que pour visiter les membres et régler les problèmes importants pour lesquels les membres n'ont pas d'expertise. L'inconvénient avec cette structure organisationnelle est qu'il est possible pour un représentant malhonnête de détourner les fonds des membres, surtout quand il s'agit d'un groupe comportant plus des personnes analphabètes. Il a été signalé que certains représentants peuvent profiter de l'ignorance des membres pour faire des actes frauduleux. Une autre contrainte est que faute de contact direct avec la Clecam, les membres sont délaissés à eux-mêmes. La Clecam devrait les appuyer régulièrement surtout dans tous ce qui concerne l'analyse des dossiers de crédit et le recouvrement.

Quelles sont les contraintes ou les atouts de l'environnement économique, juridique, social et culturel qui facilitent ou limitent la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration des avantages pour les clients? En particulier, quels sont les liens sociaux pré - existants dans les zones d'intervention de l'IMF? Existe-t-il une bonne cohésion sociale et des valeurs fortes partagées d'échange et de solidarité?

Le manque de liquidité de la coopérative est un facteur économique important qui limite la mise en place des avantages envers les membres de la Coopérative. Les liens sociaux pré existants sont basés sur une bonne organisation des groupes solidaires. Par exemple, depuis plus de 15ans, la population en place possède une bonne expérience de travailler sous des groupements et des syndicats des organisations paysannes (INGABO et IMBARAGA) avec une stratégie des cotisations et de création des petites caisses villageoises d'entraides.

Dimension 4: Responsabilité sociale

Hypothèses qui sous-tendent la dimension 4

Les IMF socialement responsables tiennent compte de tous les acteurs avec lesquels elles travaillent (le personnel, les clients, la communauté) afin de préserver leurs intérêts économiques, sociaux et environnementaux pour un développement durable

La responsabilité sociale implique une politique pertinente en matière de ressources humaines, l'adaptation de la culture d'entreprise de l'IMF à son milieu culturel et socio-économique, une relation

active envers ses clients (en particulier en matière de protection des consommateurs), envers la communauté et l'environnement dans lesquels l'IMF intervient.

Quelle est la stratégie de responsabilité sociale de l'IMF?

Il n'y a pas de stratégie de responsabilité sociale formelle et explicite existante au sein de la Clecam, mais cela ne veut pas pour autant dire qu'il n'existe pas des actions sociales au sein de la Clecam pour ses membres. Lors des réunions des ASSECs qui se tiennent deux fois le mois, les membres se rencontrent pour échanger sur les principes de base en ce qui concerne « L'amélioration de leurs conditions vie notamment l'hygiène, la nutrition, les méthodes de planification familiale, les discussions sur le genre. Ils échangent également sur les bonnes pratiques en matière d'agriculture et d'élevage ».

Quelles sont les contraintes ou les atouts de l'environnement économique, juridique, social et culturel qui facilitent ou limitent la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale?

Manque de moyen par la coopérative pour organiser et prendre en charge ce genre de responsabilité

L'IMF a t-elle une politique...	Oui - une politique formelle et écrite	Des valeurs qui font partie des opérations	En cours de développement	Aucune mais prévu dans le futur	Aucune
...pour la protection des consommateurs (responsabilité sociale à l'égard des clients) ?	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... pour la RS à l'égard de la communauté ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. pour la RS à l'égard du personnel (Ressources Humaines) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... pour la RS à l'égard de l'environnement - pour les activités financées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>
... pour la RS à l'égard de l'environnement - pour au niveau des	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>

activités de l'IMF qui concerne le siège et les agences (énergie, eau, papier, déchets) ?					
-------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Comment l'IMF classe-t-elle les quatre dimensions de SPI en termes de priorités sociales ?

	1. Pas un objectif	2. Objectif mineur	3. Objectif important	4. Objectif majeur
Dimension 1 : Ciblage et portée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>
Dimension 2 : Produits et services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimension 3 : Bénéfices pour les clients	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimension 4 : Responsabilité sociale	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Viabilité financière

Quel est le degré de priorité de la viabilité financière pour l'IMF ?

Objectif mineur X Objectif important mais pas atteignable à court terme Objectif majeur à atteindre dans les 2 / 3 ans L'institution est déjà financièrement viable

Mix

Identifiez les Objectifs (critères SPTF / MIX)

La mission de l'IMF contient-elle les Objectifs Sociaux (OS) suivants, que ce soit de manière explicite ou implicite (Remplir tous ceux qui sont applicables à l'IMF)

OS1: Couverture des très pauvres Oui / Non

(50% en dessous du seuil national de pauvreté ou gagnant moins d' 1 US\$ par jour par membre de la famille)

OS2: Couverture des pauvres Oui / Non

(au dessous du seuil national de pauvreté ou gagnant moins de 2 US\$ par jour par membre de la famille)

OS3: Couverture des personnes à faible revenu Oui / Non

OS4: Couverture des PME Oui / Non

(Entre 10 et 50 employés pour les petites entreprises, moins de 250 pour les moyennes entreprises)

OS5: Couverture des zones défavorisées Oui / Non

(Faible ou pas d'accès aux services de base: eau, électricité, éducation, santé, infrastructure; zones marginalisées avec accès aux services mais qui sont enclavés; avec un taux de pauvreté supérieur à la moyenne)

OS6: Ciblage des femmes Oui / Non

OS6 (2): Amélioration du capital social des femmes Oui / Non

(Identification des contraintes et support aux femmes pour les aider à les dépasser à travers l'accroissement des opportunités pour générer des revenus, favoriser le leadership.)

OS7: Couverture des groupes sociaux marginalisés et/ou exclus

Oui / Non

(distinctions officielles selon la race, la caste, le groupe ethnique, les minorités religieuses, les personnes avec des handicaps, sans abri, déplacées, réfugiées, veuves, personnes atteintes du SIDA)

OS8: Appui à l'emploi salarié dans les entreprises financées Oui / Non

(diffère de l'auto-emploi des clients ou des membres de leur foyer)

OS9: Observer un changement dans la vie des clients ou de leur foyer Oui / Non

(Amélioration de la sécurité alimentaire, Amélioration de l'habillement, Amélioration de l'habitat, Amélioration de la santé, Amélioration de l'accès à l'éducation pour les enfants,

Amélioration genre et du capital social des femmes, Amélioration de l'accès aux besoins essentiels (santé, éducation, eau, installations sanitaires, etc.) Autres :

OS10: Observer un changement dans la communauté locale Oui / Non

Spécifiez les types de changements que l'IMF cherche à observer _____

OS11: Si votre institution a d'autres objectifs spécifiques, listez-les ci-après _____

3. Acteurs et systèmes en place pour la Performance Sociale dans l'IMF

3.1 Quelles sont les principales parties prenantes (dirigeants, employés, clients, actionnaires, bailleurs de fonds, banques / investisseurs, etc.) et quel est leur intérêt pour les performances sociales?

Les performances sociales ne sont pas encore une priorité pour la Clecam et ses membres. Cependant, l'ONG AQUADEV dans son programme d'appui aux partenaires a l'intention de sensibiliser les Coopératives partenaires sur l'importance des mesures des performances sociales ainsi que de la mise en place d'un SIG répondant aux objectifs sociaux. Ceci est l'objectif même de ce travail.

3.2 Est-ce que la culture des performances sociales de l'IMF est forte, à tous les niveaux de l'institution?

X Non Seulement au niveau de la direction Oui, chez la plupart des employés Oui, pour tous les employés et les clients

Préciser :

Même si la mission de la Clecam décrit des objectifs sociaux envers les membres, il n'y a pas de mécanisme formel et explicite en place pour les atteindre. Ils ne comprennent même pas bien ce que c'est la performance sociale, pour beaucoup, le fait d'accéder à un crédit suffit. En discutant avec le président du C.A ainsi que la gérante, nous avons tenté de leur expliquer ce que c'est la performance sociale, l'importance des mesures de la PS ainsi que les différentes nouvelles initiatives existantes. Après cet entretien, ils nous ont avoué qu'ils n'étaient pas au courant de ces pratiques, et nous ont également confié qu'il serait difficile pour la coopérative d'en faire un objectif à court terme parce que la Clecam ne possède pas suffisamment des ressources pour la mise en place de ces pratiques, sauf si la coopérative bénéficie d'un appui d'un bailleur de fonds.

3.3 Comment la direction de l'IMF s'assure-t-elle que l'institution met en pratique sa mission sociale ?

Rien n'est fait? La mission est-elle écrite dans les règles administratives avec une communication claire de la mission adressée au personnel à tous les niveaux et aux clients? Est-elle écrite dans les statuts de l'IMF, avec des systèmes internes de surveillance et de rapport sur le respect de mission, ou régulièrement contrôlée par des personnes externes (travaillant spécifiquement sur les objectifs sociaux)? Existe-t-il une diversité dans la composition de la structure de gouvernance (compétences financières mais aussi sensibilités à la mission sociale)?

Rien n'est fait à ce sujet. La mission sociale n'est pas explicitée ou écrite dans les règles administratives. Les actions sociales qui se font pour l'instant sont le fruit de certaines initiatives personnelles des membres de certaines ASSECs mais elles ne ressortent pas des objectifs ou stratégies formels de la Clecam.

Pour lesquels des domaines suivants le Conseil d'administration utilise-t-il les informations sur la performance sociale?

- évaluation de la Direction
- Incitations pour les cadres dirigeants
- Amendement de la définition de la mission
- Amendement des politiques visant à la promotion et l'accomplissement de la mission
- Autre: _____
- X Aucun

Pour lesquels des domaines suivants la Direction Générale utilise-t-elle les données sur la performance sociale?

- Planification stratégique
- Prise de décision opérationnelle
- X Marketing
- Développement des produits
- Autre: _____
- Aucun

L'IMF a-t-elle des mécanismes d'incitation/prime pour le personnel qui prennent directement en compte ses objectifs de performance sociale par rapport aux clients (par exemple des service aux clients exclus, en zone rurale, la satisfaction de la clientèle, l'usage de garanties sociales pour les prêts, etc.)

- X Non
- Oui

Quel type d'employés /niveau d'employé reçoit des incitations/prime par rapport aux performance sociales:

- Direction,

Agents de crédit,

Autre : *Pas de prime ni d'incitation basé sur les performances sociales* _____

Précisez l'objet de ces incitations : _____

Précisez la nature de ces incitations: _____

Mix

DEUXIEME PARTIE:

INDICATEURS DE PERFORMANCES SOCIALES

Dimension 1:

Ciblage et portée

(Maximum: 25 points)⁶

⁶ Le total de la dimension est de plus de 25 points mais généralement une IMF ne peut pas cumuler les 3 stratégies de ciblage (voir le Guide)

Ciblage géographique (9 points)

Ce critère évalue si l'IMF fournit ses services dans des zones pauvres ou isolées, ou dans des zones où d'autres services financiers formels ne sont pas disponibles.

1.1 L'IMF sélectionne-t-elle les zones dans lesquelles elle intervient selon des critères de pauvreté et / ou sous-développement?

Définition: **Zones sous-développées** = zones pauvres ou sans accès aux services de base: eau, électricité, éducation, santé, assainissement, infrastructure ; **Zones marginalisées** qui ont des services de base, mais sont enclavées ; **Zones où le taux de pauvreté supérieur à la moyenne nationale.** **En milieu rural:** zones rurales reculées, manque d'infrastructures (routes, marchés), accès limité aux services publics, principalement dépendant de l'agriculture vivrière, etc. **En milieu urbain:** foyers pauvres, manque d'accès aux services publics, chômage élevé, zones d'installation de migrants, etc.

0 = Pas un critère dans le choix des zones d'intervention

1 = Critères de sélection, mais pas le plus important

2 = Un des principaux critères, intégré dans la planification stratégique de l'IMF

Spécifiez: Si la réponse est 1 ou 2, quels sont les indicateurs que l'IMF prend en compte pour considérer une zone géographique comme "pauvre" ou "sous-développée":

Pour la coopérative, les critères pour une zone géographique pauvre sont : zones rurales reculées, manque d'infrastructures (routes, marchés, eau et électricité), accès limité aux services publics, principalement dépendant de l'agriculture vivrière.

1.2 Quel est le pourcentage des prêts accordés dans ces régions sous-développées?

0 = Ne sais pas / moins de 10% du nombre total de prêts en cours

1 = Moins de 50 % du nombre total de prêts en cours

2 = Plus de 50 % du nombre total de prêts en cours

Spécifiez: Si la réponse est 1 ou 2, quelle est la source d'information?

Information collectée lors de l'interview avec la gérante ainsi que le président du CA. La majorité des groupes solidaires avec lesquels ils travaillent se trouvent dans des régions sous-développées

1.3 Comment l'IMF vérifie le niveau de pauvreté des zones où elle exerce ses activités?

0 = Rien n'est fait

1 = Vérification informelle (par exemple retours de la part du personnel ou des autres parties prenantes)

2 = Enquête formelle sur les conditions de pauvreté et d'exclusion dans les zones d'intervention / données nationales disponibles qui confirment le niveau de pauvreté des zones en questions

Spécifiez: Si la réponse est 1 ou 2, quelle est la méthode de vérification? _____

1.4 L'IMF dessert-elle des clients dans les zones rurales?

Mix

Définitions: Zones rurales = Les zones où les principales activités sont liées à l'agriculture (production, transformation, commercialisation. et.), faible densité de population par rapport à la moyenne nationale.

Zones péri- urbaines = les zones où les activités agricoles ne sont pas la principale source de revenu, densité de population équivalente ou supérieure à la moyenne nationale, manque de services urbains de base.

0 = Ne sais pas / moins de 30% du nombre total de prêts en cours

1 = Oui, plus de 30% du nombre total de prêts en cours dans les zones rurales

Spécifiez: *Pourcentage des prêts en cours (en nombre):* ____ 80%

*Pourcentage de clients dans les zones rurales: ____ 70% ____ ; dans les zones urbaines : ____ 10% ____ ; dans les zones peri-urbaines: ____ 20% ____ Si la réponse est 1, spécifiez la source d'information/évaluation: Interview gérante et le président du C.A__ Donnez la définition précise utilisée par les IMF de : zones rurales, urbaines et péri-urbaines: **Zones rurales : pas d'infrastructures, principales activités liées à l'agriculture, faibles revenus de la population. Zones urbaines : Infrastructures de base existants, petits commerçants et existence des petites AGR. Zones péri - urbaines : aux environs des zones urbaines.***

1.5 Quel est le pourcentage des points de services qui sont localisés dans des zones sans autres IMF ou agences bancaire?

Définition : Points de services : inclut les agences de l'IMF, les agences de service mobile ou les dispositifs d'octroi de services qui opèrent au moins un jour par semaine. Zone sans autres IMF ou agence bancaire : les autres IMF ou agences bancaires sont à plus de 50 km (ou 2 heures de transport)

0 = Aucune agence ou moins de 5% des agences

1 = Moins de 30 % des agences

2 = Plus de 30% des agences

Spécifiez: *Nombre de points de service dans les zones sans autre banque / IMF: ____ Pourcentage des points de services: ____ Pourcentage du portefeuille de crédits gérés par ces points de services : _____*

Ciblage individuel (10 points)

Ce critère évalue si l'IMF sélectionne les personnes répondant à un certain niveau de pauvreté ou d'exclusion, et refuse l'accès aux personnes qui ne présentent pas cette caractéristique.

1.6 L'IMF recourt-elle à un dispositif/outil de ciblage visant à sélectionner les clients pauvres?

Définition : un outil de ciblage est utilisé pour améliorer la couverture des pauvres par l'IMF en collectant des informations sur le niveau de vie des clients pour écarter les "riches" ou pour sélectionner les «pauvres» pour la demande de prêt. Ne s'applique pas si la mesure de la pauvreté est faite une fois que le client est sélectionné (voir 1.8).

Exemples d'outils: PPI, USAID-IRIS PAT, Index de logement, Evaluation participative de la richesse, Enquête sur les ressources, etc. (voir le guide SPI pour plus d'information)

0 = Pour moins de 10% des nouveaux clients sur l'année en cours

1 = Pour moins de 50% des nouveaux clients sur l'année en cours

2 = Pour plus de 50% des nouveaux clients sur l'année en cours

Spécifiez: Si la réponse est 1 ou 2, quel est le dispositif de ciblage: _____, Nombre de clients de l'année en cours qui ont été ciblés par le biais de cet outil: _____.

Nombre total de clients pour l'année en cours: _____.

D'où le pourcentage des nouveaux clients sélectionnés par « screening »: _____.

1.7 Comment l'IMF s'assure-t-elle que l'outil est utilisé de manière adéquate par les agents de crédit ?

0 = Rien n'est fait

1 = Formation de tous les agents de crédit à l'utilisation de l'outil et/ou l'exactitude et la fiabilité de l'application est vérifiée par des recoupements formels / contrôle des informations collectées par les agents de prêt

Spécifiez: Si la réponse est 1, quelle est la méthode de vérification? _____

1.8 L'IMF mesure-t-elle le niveau de pauvreté de ses nouveaux clients (sans que cela soit nécessairement un critère de sélection)?

0 = Rien n'est fait pour mesurer

1 = Enquête effectuée il y a moins de 2 ans auprès d'un échantillon ou par des enquêtes systématiques auprès des clients

Spécifiez : Comment l'IMF évalue-t-elle le niveau de pauvreté de ses nouveaux clients? Outil de mesure: PPI / USAID-IRIS / Index d'habitat Cashpor / Méthode participative de classification de richesse (PWR) / Enquête sur le ressources / Indice de sécurité alimentaire / Dépenses par personne / Revenus du foyer Revenu par personne / Indicateur proxy de pauvreté interne / Autre : Rien n'est fait à ce sujet

Quand l'IMF mesure-t-elle cette information? A l'entrée ou rapidement après / Après 2 mois dans le programme / Après 6 mois dans le programme / Après un an dans programme

L'IMF collecte l'information sur la base d'un échantillon / pour tous les clients? Veuillez fournir les détails de l'échantillon. Veuillez à inclure la méthode d'échantillonnage, la taille de l'échantillon par rapport à l'ensemble des catégories de clients (crédits solidaires/individuels) et zones (urbain/rural) du programme.

Mix

1.9 Quel est le pourcentage des clients entrants qui sont pauvres (au-dessous du seuil national de pauvreté ou au-dessous de US \$ 2/jour)?

0 = Ne sait pas / moins de 10% des nouveaux clients sont pauvres;

1 = Plus de 10% des nouveaux clients sont pauvres

X 2 = Plus de 30% des nouveaux clients sont pauvres

Si la réponse est 1 ou 2, mentionner la source de l'information :

Information collectée lors de l'interview avec le Président du C.A ainsi que la Gérante de la coopérative.

Spécifiez: Fournissez les informations disponibles pour l'IMF sur les nouveaux clients de l'année passée

Quel pourcentage est au-dessous du seuil national de pauvreté ? pas de données

Quel pourcentage est 50% au dessous du seuil national de pauvreté ? _____

Quel % gagne moins de 2US \$ /par jour(en PPA) par membre du foyer? _____

Quel % gagne moins de 1US \$ /par jour(en PPA) par membre du foyer? _____

Si l'IMF a utilisé une définition différente, quel % est pauvre ____ / très pauvre

Dans ce dernier cas, indiquez la définition et quel seuil de pauvreté l'IMF considère comme pertinent dans son contexte: _____

Si la réponse est 1 ou 2, mentionnez la source d'information _____

Ces données ont été collectées auprès de : un échantillon de clients / tous les clients. S'il s'agit d'un échantillon, veuillez fournir les détails de l'échantillon : _____

_____ Quelle ligne de pauvreté est considérée comme appropriée par l'IMF dans son contexte et en fonction de ses objectifs sociaux ? Difficile à définir _____

Mix

1.10 Quel est le pourcentage de femmes parmi les clients?

0 = Ne sait pas / moins de 10% du nombre total de prêts en cours

1 = Moins de 50% du nombre total de prêts en cours

2 = Plus de 50% du nombre total de prêts en cours

Spécifiez: Pourcentage des prêts en cours (en nombre): 56,4% .

Mix

1.11 Quel pourcentage des clients de l'IMF sont issus de groupes socialement marginalisés et / ou vulnérables ?

Mix

Définition : Les groupes marginalisés / vulnérables, selon les distinctions définies par la race, la caste, l'ethnie, les minorités religieuses, les personnes handicapées, les sans-abri, les personnes déplacées, les réfugiés. Les groupes exclus selon les critères de la microfinance peuvent également être: les agriculteurs recevant les services financiers pour les activités agricoles, les jeunes (16-25 ans). Les données doivent dater de moins de 2 ans.

Quelle est la définition de groupes socialement marginalisés ou vulnérables qui s'applique au pays de l'IMF et qu'elle utilise : _____

0 = Ne sais pas / moins de 10% du nombre total de prêts en cours

1 = Moins de 30% du nombre total de prêts en cours

2 = Plus de 30% du nombre total de prêts en cours

Spécifiez: Pourcentage de l'encours des prêts en utilisant la définition de l'exclusion de l'IMF:

 Si la réponse est 1 or 2, mentionnez la source d'information: _____

Méthodologie financière pour les pauvres (9 points)

Ce critère se réfère à la conception spécifique des services pour la population cible des pauvres ou des exclus. Cela peut se faire au travers de modes de garantie, de la taille des montants de transaction pour les prêts et l'épargne, etc.

1.12 L'IMF accorde-t-elle des prêts s'appuyant uniquement sur des garanties sociales ?

Définition: garanties telles que la solidarité entre les groupes, recommandation par un tiers de confiance, garanties physiques qui ont une valeur commerciale inférieure au montant du prêt. L'épargne bloquée ne peut pas être considérée comme une garantie sociale car elle réduit la liquidité disponible pour l'emprunteur et induit une augmentation du taux d'intérêt effectif.

0 = pour moins de 10% du nombre total des prêts en cours

1 = pour moins de 50 % du nombre total des prêts en cours

2 = pour plus de 50 % du nombre total des prêts en cours

Spécifiez: Quelle est la forme de garantie « sociale » utilisée par l'IMF: __-__ Pourcentage des prêts en cours (en nombre): _____

1.13 L'IMF accorde-t-elle des prêts avec d'autres formes de garantie qui facilitent des prêts productifs?

Définition: Les formes de garantie qui facilitent les prêts productifs s'appliquent aux cautions qui s'appuient sur les dynamiques de production des clients, au lieu d'actifs préexistants. Par exemple: le crédit-bail, warrantage, le factoring, etc.

0 = Moins de 10% du nombre total des prêts en cours sont couverts par cette forme de garantie

1 = Plus de 10% du nombre total des prêts en cours sont couverts par cette forme de garantie

*Spécifiez: Quelle est la forme de garantie utilisée: **Les découverts basés sur un contrat ou un bond de commande** __ Pourcentage de prêts en cours (en nombre) sécurisés avec ces garanties: 5%*

1.14 L'IMF fournit-elle des petits prêts ($\leq 30\%$ du Revenu National Brut/hab.) qui peuvent faciliter l'accès aux pauvres?

Définition: Les petits prêts = le montant, sur une base annuelle, est inférieur à 30% du RNB annuel par habitant. Exemple: Dans un pays où le RNB par habitant est de 1000 USD, petit prêt = montants inférieurs à 300 USD décaissés pour 12 mois. Si la durée est de 6 mois, le montant versé doit être inférieur à 150 USD. Voir dans en annexe les RNB par habitant et par pays.

0 = les petits prêts représentent moins de 30% du nombre total de prêts en cours

1 = les petits prêts représentent moins de 50% du nombre total de prêts en cours

2 = les petits prêts représentent plus de 50% du nombre total de prêts en cours

Spécifiez: (1) RNB par habitant: 480 USD

(2) Taux de change : USD = 572 Frw/1USD _____ (monnaie locale)(date du taux spécifié : 07/09/2009)

(3) RNB par habitant en monnaie locale (1)x(2) = 274 560 Frw _____ (monnaie locale)

(4) Petits prêts = 30% du RNB = (3) x 0,3 = 82 368 Frw

Quel est le pourcentage des prêts en cours - au niveau individuel- inférieurs à (4): __ 70%
(Estimation)___

1.15 L'IMF autorise-t-elle le versement de petites mensualités de remboursement (<1% du RNB par hab.)?

Définition: Petites mensualités de remboursement \leq 1% du RNB/habitant, sur base mensuelle.

Exemple: Dans un pays où le RNB/habitant est de 1000 USD, remboursement mensuel \leq USD 10, Remboursement hebdomadaire \leq USD 2.5. Ceci doit concerner au moins 5% des prêts.

X 0 = la mensualité minimum est supérieure à 1% du RNB par hab.

1 = la mensualité minimum est inférieure ou égale à 1% du RNB par hab.

Spécifiez: *Quelle est la taille, en monnaie locale, du minimum de remboursement, pour les prêts avec des remboursements mensuels?* __ 3730 FRW_ (*crédit minimum de 20000frw remboursable dans 6mois*) _____

1.16 L'IMF permet-elle d'ouvrir un compte d'épargne avec de très petits dépôts (\leq 1% du RNB par hab.) ?

Définition: Petit montant \leq 1% du RNB/habitant. *Exemple:* Dans un pays où le RNB par habitant est de 1000 USD, le montant minimum pour ouvrir un compte est \leq 10 USD. Si l'IMF ne peut pas offrir des services d'épargne, mais facilite activement ce produit avec une autre institution, mentionnez le montant minimum pour cette institution

0 = Montant minimum > 1% RNB

X 1 = Montant minimum \leq 1% RNB

Spécifiez: *Montant minimum en monnaie locale:* __ 500 Frw _____

1.17 L'IMF a-t-elle mis en place un système de solidarité parmi les différentes agences de l'institution ou parmi les différents produits de crédit?

Exemples: Les excédents des agences les plus rentables permettent de maintenir des agences moins rentables, parce qu'elles sont nouvelles, en difficulté ou situées dans des zones particulièrement pauvres ou enclavées. Les excédents des produits les plus rentables permettent de continuer à offrir des produits moins rentables mais jugés utiles pour la clientèle. Une agence performante assume la formation des agents de crédit d'autres agences.

X 0 = Non

1 = Un certain degré de solidarité, mais des mécanismes informels

2 = Oui, par des stratégies formelles (fonds, différence des taux d'intérêt, etc.)

Spécifiez: *Si la réponse est 1 ou 2, précisez la stratégie:* _ _ _ _ _

Dimension 2
Produits et services

(25 points)

Gamme des services traditionnels (7 points)

Ce critère évalue la diversité des services traditionnels (épargne et prêts) offerts par l'IMF.

2.1 Combien de types de prêts l'IMF propose-t-elle?

Définition: Pour être considérés comme différents, deux produits doivent avoir au moins deux caractéristiques distinctes parmi les paramètres suivants: l'objet, les conditions de décaissement, le montant minimum et maximum, la durée, la garantie, le taux d'intérêt et le calendrier de remboursement. *Exemple:* une IMF propose deux prêts, l'un pour 3 mois et un autre pour 5 mois, mais l'objet, les montants minimum et maximum, la garantie, les taux d'intérêt et le calendrier sont les mêmes. Dans ce questionnaire, ces deux types de prêts doivent être considérés comme un seul et même produit.

0 = Seulement un ou deux

1 = Plus de deux

2.2 L'IMF accorde-t-elle des prêts sociaux/d'urgence?

Définition: Prêt d'urgence= à court terme (moins de 3 mois), déboursement très rapide (1 ou 2 jours), pas d'objet spécifique requis pour le prêt, ou attribué officiellement à des fins de consommation, but social ou d'urgence, etc.

0 = Non

1 = Oui

Spécifiez: Quels types de prêts : Découverts (Bond de commande, une demandé à satisfaire avec un contrat spécifique) (déboursé en moins de 2 jours). _____

2.3 L'IMF fournit-elle des produits de prêt spécifiquement adaptés aux besoins sociaux des clients?

0 = Pas de produit spécifique

1 = Un ou plus d'un produit spécifique (doit inclure au moins l'une des options ci-dessous)

Spécifiez: Lequel parmi les suivants? Logement, Education, Santé, Autres, précisez: Les découverts, le crédit minerval, un crédit pour payer la mutuelle de santé

2.4 L'IMF fournit-elle des produits spécifiquement adaptés aux besoins productifs des clients ?

0 = Pas de produit spécifique

1 = Un ou plus d'un produit spécifique (doit inclure au moins l'une des options ci-dessous)

Spécifiez: Si 1, Long terme (>1 an) prêts pour des activités productives, Flexibilité de remboursement (au moins 3 mois) , Autres, précisez: Les crédits agricoles, les crédits élevages, etc...

2.5 L'IMF permet-elle à ses agences locales d'adapter leurs services aux besoins des clients?

0= Non, toutes les procédures sont fixées au niveau de l'unité centrale

1= Une certaine souplesse est permise dans la définition locale des produits (sous le contrôle de l'unité centrale)

2.6 L'IMF propose-t-elle des produits d'épargne volontaire, directement ou en partenariat, ou promeut-elle activement l'épargne ?

Définition: Les services peuvent être proposés au sein de l'IMF ou facilités par l'intermédiation d'une institution financière réglementée partenaire lorsque l'IMF n'est pas autorisée à collecter l'épargne.

0 = Pas de produits d'épargne volontaire (ou cela concerne moins de 5% des clients de l'IMF ou moins de 5% du volume du portefeuille de crédit)

X 1 = Les services d'épargne volontaires sont offerts par l'IMF, ou par un partenariat actif avec une autre institution financière, ou l'IMF a des activités d'information ou de formation pour promouvoir l'épargne (en lien avec des institutions qui collectent de l'épargne).

2.7 L'IMF (ou une institution financière partenaire) offre-t-elle des produits d'épargne volontaire spécifiquement adaptés aux besoins sociaux des clients ?

X 0 = Pas de produits d'épargne spécifiques

1 = Des services d'épargne volontaires sont accordés par l'IMF (ou par l'intermédiation d'une autre institution financière)

Spécifiez: *Services offerts par l'IMF?* Logement, Education Retraite Santé Autres,

Précisez: _____

Décrivez les conditions: _____

Qualité des services (9 points)

Ce critère évalue la qualité à travers des indicateurs indirects, mais objectifs et vérifiables

2.8 Quel est le ratio de décentralisation de l'IMF ? (*Pas d'agence, un seul guichet mobile, ils ont l'intention d'ouvrir un guichet à Ngamba (15 km de Kamonyi)*)

Définition : Le ratio de décentralisation est la somme du carré des parts de clientèle par agence. Un résultat élevé indique que l'activité est concentrée dans un petit nombre d'agence, alors qu'un résultat faible traduit une répartition homogène dans un grand nombre d'agence.

Exemple: une IMF a 2 agences qui desservent 70% et 30% des clients

Ratio de décentralisation = $0,7^2 + 0,3^2 = 0,49 + 0,09 = 0,58$

0 = Ratio de décentralisation $\geq 0,5$

1 = Ratio de décentralisation $< 0,5$

Spécifiez :

Nom de l'agence	Nombre de clients desservis par l'agence	Part des clients desservis (clients de l'agence / total)	Part au carré (x^2)
<i>Total de clients :</i>		<i>Total des parts au carré :</i>	

2.9 Rapidité: En moyenne, quel est le temps nécessaire pour le déboursement du premier prêt?

Définition: Le temps moyen entre la demande formelle de premier prêt et le déboursement du prêt, pour de nouveaux clients au cours des 12 derniers mois, en incluant la formation, les délais imprévus dus à des contraintes telles que le manque de liquidités, le manque de disponibilité des agents de crédit, etc.

0 = Plus de deux semaines

1 = Moins de deux semaines

Spécifiez: *Temps nécessaire à l'IMF : Maximum deux semaines pour un crédit au sein d'un groupe solidaire*

2.10 Quel est le taux d'intérêt effectif du principal produit de prêt? :

Définition: Principal produit de prêt = produit de prêt qui est utilisé par le plus grand nombre de clients.

Taux d'intérêt effectif = taux d'intérêt nominal + charges + conditions spéciales (voir 2.10)

Coût de la ressource : Pour les IMF qui ne captent pas d'épargne: taux de refinancement Pour les IMF qui captent de l'épargne : taux versés pour rémunérer l'épargne (à terme) + 4%

0 = > coût de la ressource + 30 %

X 1 = < coût de la ressource + 30 %

2 = < coût de la ressource + 20 %

Taux d'intérêt effectif : 27,58% /an Formule de calcul : Les coûts de fonctionnement + les coûts dérivés des impayés + le coût d'inflation

Spécifiez : rendement du portefeuille: _____ ; Montant moyen des prêts (devise locale) :
20.000 Frw Taux annuel d'inflation : 18%

2.11 Comment l'IMF obtient-elle des retours des clients sur ses produits et services ?

0 = Aucune procédure spécifique de feedback

X 1 = Retours informels, retours au travers des interactions avec le personnel de terrain

Mix

2 = Etudes de satisfactions formelles (tous les 2-3 ans) ou des discussions régulières en « focus groups »

Spécifiez: Si la réponse est 1 ou 2, spécifiez outils, dimensions des études, fréquence, etc. Les rapports des agents de crédits ainsi que les retours provenant des représentants des groupes solidaires et les ASSECS ainsi que les membres du C.A.

2.12 Quel est le taux d'abandon des clients pour la dernière année comptable ?

Définition proposée : Un abandon correspond à un client qui n'a effectué aucune transaction à l'IMF au cours des 12 derniers mois. Formule =

Mix

Nombre de clients sortis

(Clients en début de période + Nouveaux clients pendant l'année - Clients à la fin de l'année)

(Clients en début d'année + clients à la fin de l'année) / 2

0 = Plus de 30%

1 = De 15 à 30%

X 2 = Moins de 15%

Spécifiez: Quel est le taux d'abandon enregistré par l'IMF pour la dernière année comptable ?
0% Comment l'IMF définit et calcule la sortie / l'abandon des clients?

Clecam nouvellement créée, jusque là la coopérative n'a pas encore eu ce genre de problème.

Avec quelle fréquence l'IMF calcule son taux d'abandon ? Hebdomadaire Mensuelle semestrielle X Jamais

2.13 Comment l'IMF obtient-elle des retours sur les raisons de l'abandon des clients ? Pas d'abandon des clients pour l'instant.

Mix

110

X 0 = aucune étude sur les causes de départ ou retours informels via l'interaction avec les agents de terrain

1 = Enquêtes formelles ou entretiens réguliers réalisés sur les abandons.

Spécifiez: Quel pourcentage de clients entrés il y a 5 ans sont encore dans l'IMF ?

_____ *Quel pourcentage des clients entrés il y a 3 ans sont encore dans l'institution ?* _____

Services innovants et non financiers (9 points)

Ce critère évalue les efforts de l'IMF pour adopter des approches innovantes et adapter ses services à une gamme élargie de besoins des clients.

2.14 L'IMF fournit-elle des services financiers innovants qui soient accessibles à plus de 5% de ses clients (directement ou par l'intermédiaire d'autres organisations spécialisées)?

X 0 = Non

1 = Un service innovant

2 = Plus d'un service innovant

Spécifiez: Parmi les services innovants ci-dessous, lesquels l'IMF fournit-elle?: produits d'assurance (sauf assurance décès sur les prêts, voir 4.13 ci-dessous); Préciser le type d'assurance (santé, vie, bétail, etc.) _____ Transfert d'argent Paiement par chèque Autres services financiers innovants Autres services innovants: _____

2.15 Services mobiles: pour les opérations financières régulières, les agents de crédits quittent-ils les locaux de l'IMF pour se rendre chez leurs clients ou les clients peuvent-ils réaliser des transactions sans se rendre à l'IMF ?

Définition: L'opération réalisée au cours de la visite des agents de crédit peut être: demande de prêt, déboursement du prêt, le remboursement régulier, la collecte de l'épargne. Les visites uniquement liées au recouvrement des prêts n'appliquent pas. Les nouvelles technologies de l'information concernent des technologies telles que les guichets automatiques, les terminaux de paiements, Internet ou les transactions via téléphones portable, PDA, etc.

0 = Pour moins de 30 % des clients

X 1 = Pour plus de 30% des clients (visites avec les services traditionnels)

2 = Pour plus de 30% des clients et / ou usage des nouvelles technologies de d'information permettant une certaine souplesse pour les clients (plus de 5% des clients) (L'existence d'un seul guichet mobile à 15km du siège de la Clecam (guichet NGAMBA), cette région est jugée éloignée et enclavée par rapport aux autres régions. Pour la majorité des opérations, signalons que les représentants des Groupes Solidaires s'occupent de la collecte ainsi que de la première analyse des dossiers des crédits de leurs membres, la collecte des remboursements, la collecte de l'épargne; au deuxième niveau les représentants des ASSECs s'occupent de la seconde analyse des dossiers de crédits, la collecte des paiements ainsi que d'épargne apportés par les représentants des GS et ce sont eux qui s'occupent de reporter le tout à la Clecam).

2.16 L'IMF a-t-elle établi des liens et des synergies avec d'autres secteurs et d'autres acteurs en dehors de la microfinance afin d'améliorer les services délivrés à ses clients?

Exemples: des liens avec des organisations de producteurs, avec les banques commerciales, avec des ONG locales, avec des entreprises privées, avec des services de santé ou d'éducation, etc.

0 = Non

1 = Echanges formels et de collaborations avec d'autres secteurs ou acteurs

Spécifiez: Si la réponse est 1, type d'organisation et formes de liens et de synergies:

Synergies avec les Organisations Paysannes locales (Syndicat Ingabo), les groupes solidaires locales ainsi que ses Assemblées d'Épargne et de Crédit (ASSEC), partenariat avec des ONG comme AQUADEV et Terrafina) _____

2.17 L'IMF offre-t-elle des services liés à la gestion financière (directement ou en partenariat avec d'autres institutions)?

Définition : Ces services peuvent être proposés directement par les IMF ou activement favorisés par le biais du partenariat avec une autre organisation qui les offre. **Mix**

Exemple: formation en entreprise, développement des compétences financières, gestion du budget familial

0 = Non

1 = Oui

Spécifiez : Education financière, % de clients desservis : 10%, formation à l'entreprise, % de clients desservis : 10%, appui au marketing de l'entreprise, % des clients desservis, autre (s) : _____ % des clients desservis : _____

2.18 L'IMF propose-t-elle (directement ou en partenariat institution) des services adaptés aux besoins sociaux des clients?

Exemple: service de santé, alphabétisation, accès à des travailleurs sociaux, conscientisation sur les questions de genre, etc.

0 = Non

1 = Oui

Spécifiez : services de santé, % de clients desservis : _____, éducation à la santé, % de clients desservis : _____ alphabétisation, % de clients desservis : _____, autre : _____, % de clients desservis : _____

2.19 L'IMF s'assure-t-elle que les services non financiers sont adaptés aux besoins de ses clients ?

0 = Non

1 = Oui, de manière informelle, par des discussions les clients et le personnel de terrain

2 = Oui, de manière formelle et systématique

Spécifiez, si la réponse est 2 : étude de satisfaction, collecte systématique de l'avis des clients, Modifications/mises à jour régulière des services pour s'adapter à la demande et aux besoins, autre :

Dimension 3

Bénéfices pour les clients

(25 points)

Bénéfices économiques pour les clients (8 points)

Ce critère évalue le processus mis en œuvre par l'IMF visant à promouvoir et vérifier l'amélioration de la situation économique des clients

3.1 L'IMF a-t-elle un système de suivi des changements relatifs au statut économique de ses clients?

Définition: Statut Économique = actifs, revenus, logement, éducation, sécurité alimentaire, accès aux services, vulnérabilité, etc.

0 = Aucune information collectée sur l'évolution de la situation économique des clients ou seulement des données informelles concernant les changements

1 = Suivi en continu des changements de la situation économique des clients

Spécifiez: Si la réponse est 1, listez les types de changements dans les conditions de vie de des clients que l'IMF cherche à observer: _____

3.2 L'IMF a-t-elle conduit des études d'impact au cours des 3 dernières années?

Définition: Des enquêtes en profondeur au niveau des clients avec comparaison avec un groupe de contrôle pour évaluer l'impact social et économique des services fournis par l'IMF.

0 = Aucune étude ces trois dernières années

1 = Entretiens/groupes de discussion avec les clients, collecte d'information qualitative dans le cadre des demandes de prêts

2 = Etude d'impact conduite sur un échantillon de clients et de non clients et analyse formelle des résultats

Spécifiez: Si la réponse est 1 ou 2, précisez la date et le type d'étude:

3.3 L'IMF a-t-elle pris des mesures correctives (comme des changements dans les produits) à chaque fois que l'impact était négatif sur la cohésion sociale ou le bien-être de ses clients (à l'exception du surendettement – voir dimension 4)?

Exemple: Après avoir pris conscience d'un impact négatif, dû à sa procédure de collecte de prêt, sur les liens sociaux des membres de la communauté, l'IMF a modifié sa stratégie de recouvrement.

X 0 = Aucune étude / étude, mais pas de changement jusque là

1 = Changements effectués après l'identification du problème /études formelles et pas de problème enregistré

Spécifiez : Si la réponse est 1, décrivez les changements: _____

3.4 L'IMF a-t-elle une politique formelle concernant le partage de ses profits au bénéfice de ses clients ?

Définition: Une politique formelle implique une règle explicite ou l'inscription officielle dans la planification stratégique de l'IMF.

Exemple de politique: réduction du taux d'intérêt, investissement d'une part des profits pour des projets communautaires, etc.

0= Aucune politique formelle au bénéfice des clients ou des bénéfices partagés seulement parmi les actionnaires ou gardés en réserve par l'IMF

1= Aucune stratégie officielle, mais quelques tendances et décisions ponctuelles en faveur des clients

X 2= Politique formelle, ouverte et transparente de répartition des profits en faveur de ses clients

Spécifiez : Si la réponse est 1 ou 2, quelle est la politique :

La répartition des excédents est faite de la façon suivante (voir statut de la Coopérative) :

20% sont affectés aux réserves de la Clecam

Remboursement des rémunérations des épargnes

Distribution des ristournes aux membres ayant collaborés favorablement avec la Clecam

Constituer des réserves dans des fonds spéciaux de la Clecam

Les primes des administrateurs et du personnel

Le reste est affecté suivant la décision de l'AG

Veuillez donner des données chiffrées en cas de réduction des taux d'intérêt :

3.5 Durant la dernière année comptable, quelle est la part des profits qui a été allouée aux clients ou à la communauté (dernier exercice de l'IMF) ?

X 0= Aucun profit ou moins de 15%

1= Plus de 15 %

Spécifiez : Si la réponse est 1, quels ont été le montant, les bénéficiaires et les modalités de cette allocation _____

3.6 L'IMF adopte-t-elle des mesures spéciales/ a-t-elle un fonds en cas de catastrophe collective?

X 0 = Non ou mesures prises en cas par cas

1 = Fonds ou réserves dédiés en cas de catastrophe collective

Spécifiez: *Si la réponse est 1, spécifiez les mesures adoptées:*

Participation des clients (9 points)

Ce critère apprécie le degré d'implication des clients dans la prise de décision (au niveau des clients et au niveau de l'IMF).

3.7 Les clients de l' IMF participent-ils à la prise de décisions?

a) Décisions au niveau des clients (par exemple groupes auto-gérés, groupes solidaires)

0 = Non

1 = Oui

b) Contrôle et prise de décision au niveau de la direction de l'IMF

0 = Non

1 = Oui

Spécifiez: L'IMF tient-elle des assemblées générales régulièrement Oui / Non / Pas Applicable

3.8 Y a-t-il des représentants élus de la clientèle au niveau de la direction?

Mix

0 = Non

1 = Oui

Spécifiez: Les élections du conseil d'administration sont-elles en conformité avec les statuts de l'IMF? Oui / Non / Pas Applicable

3.9 Au niveau des clients et de la direction, l'IMF a-t-elle un système efficace de rotation pour les représentants élus des clients?

MIX

0 = Non

1 = Oui

3.10 Quel est le pourcentage de femmes parmi les représentants des clients ?

0 = Aucune femme représentante ou moins de 20%

1 = Plus de 20% de femmes parmi les représentants des clients

3.11 Au niveau des clients ou de la direction, l'IMF délivre-t-elle de la formation et des services de renforcement des capacités aux représentants / clients élus pour leur permettre d'exercer une gouvernance efficace ?

0 = Non

1 = Oui, pas régulièrement (ou seulement au niveau des groupes de clients)

2 = Oui, régulièrement, dans le cadre de la stratégie

Mix

Spécifiez : si la réponse est 1 ou 2, quelle politique permet de combiner la rotation et le renforcement des capacités des membres élus ? **Au niveau des groupes solidaires et des ASSECs en partenariat avec l'ONG AQUADEV et d'autres bailleurs de fonds. En interne, les ASSECs ont une stratégie d'organiser des formations, des discussions sur différents sujets dans le but de renforcer la capacité des membres.**

3.12 Ces instances de participation sont-elles efficaces?

Définition: Pour être considérées comme efficaces ces instances doivent avoir déjà influencé les décisions et provoqué des changements. Les représentants dans ces organes doivent aussi remplir leur rôle indépendamment de toute intervention requise par des acteurs extérieurs: personnel, directeur, etc.

0 = Non, elles n'existent pas, elles sont plus symboliques que réellement actives, ou elles ne remplissent pas leur rôle correctement

1 = elles remplissent leur rôle la plupart du temps, mais il manque certaines compétences (formation, information, etc.), les réunions sont insuffisantes; les instances participatives sont, le plus souvent informelles, ou seulement efficaces au niveau des clients

2 = Oui, elles remplissent leur rôle

Spécifiez: Si la réponse est 1 ou 2, quels sont les mesures et les critères que l'IMF met en place pour assurer que la gouvernance des membres soit efficace:

On remarque une forte responsabilisation et participation des membres, c'est leur institution, c'est leur œuvre et ils font tous ce qui est de leur pouvoir pour développer leur coopérative. Le problème réside au niveau du manque de compétence nécessaire, et faute des moyens pour se lancer dans le renforcement capacitaire de ses membres la coopérative ne fait rien pour les aider.

Mix

Renforcement du capital social des clients / « empowerment » (8 points)

Ce critère évalue les actions de l'IMF, au-delà de la fourniture de services financiers, pour renforcer le capital social de ses clients, c'est-à-dire, les liens et capacités qui offrent des potentialités aux clients à travers la formation de groupes, l'action collective, la coopération pour atteindre des objectifs communs, les liens avec d'autres programmes, faciliter l'accès aux services non accessibles auparavant.

3.13 L'IMF aide-t-elle les clients à résoudre certains problèmes au-delà de l'accès aux services financiers?

Exemple: Les actions de l'IMF envers les clients qui facilitent la création de liens entre eux, mais aussi avec des acteurs socio-économiques locaux, des réseaux ; espaces de discussion pour résoudre les problèmes communs afin de faciliter l'accès aux services publics (santé, éducation, électricité, etc.), l'accès aux biens publics (ressources naturelles, pâturages, etc.), la résolution de problèmes juridiques, de problèmes de sécurité dans la communauté, etc.

0= Non

1= De façon anecdotique

2= Oui, régulièrement

Spécifiez: Si la réponse est 1 ou 2, décrivez les problèmes et les apports de l'IMF: *Conseils et formations sur les bonnes pratiques de base en matière de l'agriculture, santé, le genre et la lutte contre la pandémie du SIDA. Ceci se fait généralement au niveau des réunions des ASSECs où les membres échangent sur différents sujets importants pour le développement et le bien être des membres.*

3.14 L'institution offre-t-elle (directement ou en partenariat) des services d'appui qui visent spécifiquement le renforcement du capital social de ses clientes ?

Définition: L'objectif du ciblage des femmes peut être essentiellement d'impliquer les femmes que clientes (objectif neutre, aucune stratégie spécifique au-delà de la participation des femmes comme clientes) ou l'IMF prévoit dans sa mission d'identifier les contraintes et chercher à aider les femmes à les surmonter en augmentant leurs possibilités de génération de revenus, le leadership, etc. (objectif de transformation)- voir le guide pour plus d'information

Mix

0 = Non / services pour les femmes mais pas spécifiquement adaptés pour le renforcement du capital social des clientes (neutres)

1 = oui, un ou deux produits conçus pour les femmes avec un objectif de transformation sociale

2 = oui, plus de deux produits conçus pour les femmes avec un objectif de transformation sociale

Spécifiez, si la réponse est 1 ou 2 quels sont les produits et services

Services financiers

Produit de crédit particulier pour les femmes

Calendrier et procédure de remboursement adaptés

- Type spécifique de mode de garantie
- Assurance maladie particulières pour les clientes ou les femmes des clients
- Stratégie adaptée pour l'accèsion à des montants supérieurs de prêt
- Produit d'épargne spécifique pour les femmes
- Autres: _____

Services non financiers

- Services de santé
- Service d'alphabétisation/éducation
- Services pour le développement des entreprises
- Programme d'assistance contre la violence domestique
- Formation d'association pour divers finalités de développement économique
- Formation d'association pour divers finalités solidaires
- Services pour les femmes atteintes du VIH
- Services pour les adolescentes
- Services pour les femmes et filles victimes d'abus sexuels

Mix

3.15 L'IMF met-elle en oeuvre des stratégies efficaces pour communiquer ses décisions stratégiques à ses clients et membres ordinaires ?

Exemples: réunions régulières avec les clients (clients ou représentants), documents spécifiques disponibles et adaptés aux clients, etc.

Mix

- 0 = Non
- 1 = Au travers de publications générales accessibles via le Web (Mix Market, réseaux) ou disponibles auprès de l'IMF sur demande
- 2 = Communication au travers de moyens spécifiquement adaptés aux clients : ateliers, assemblées générales, présentations, brochures, etc.

Spécifiez: Si la réponse est 2, décrivez la stratégie de communication de l'IMF:

A travers des AG, réunions des membres, réunions des ASECCs et Groupes Solidaires ainsi qu'à travers des réunions et rapports des différents niveaux des représentants des membres. _____

3.16 Les actions de l'IMF cherchent-elles à accroître l'influence de ses clients auprès des autorités locales ou nationales (l'IMF individuellement ou à travers la participation à des réseaux)?

Exemples: influence de l'IMF ou des réseaux pour faciliter les démarches administratives dans la création d'entreprise, travail sur l'accès aux services de base, etc .

0= Non

1= Indirectement, objectif mineur

2= Directement, objectif majeur

Spécifiez: Si la réponse est 1 ou 2, précisez (en particulier dans le cas d'une participation à un ou des réseau(x): le(s)quel(s)? avec quel objectif?: **La Clecam EJOHEZA dans sa stratégie cherche à développer des bonnes relations avec les autorités locales, d'ailleurs bons nombres des autorités sont sensibilisés et sont membres de la Coopérative. La majorité des représentants des ASSECs sont élus de part leur rôle au niveau des autorités locales ou leur influence.**

Dimension 4:
Responsabilité Sociale

(25 points)

Responsabilité à l'égard du personnel (9 points)

Ce critère évalue les conditions de travail que l'IMF propose à ses employés

4.1 L'IMF a-t-elle une grille de salaires?

Définition: Une grille de salaires / barème des traitements, disponible pour tous les employés, qui a un salaire défini pour chaque profil de poste.

0 = Non

1 = Oui

Spécifiez: Donnez plus de détails concernant la politique de ressources humaines de l'IMF en incluant les différentiels de salaires, la gestion des carrières, les primes et intéressements, etc. _

Pas de politique de ressources humaines existante.

La stratégie de l'IMF prend-elle en considération la dimension genre – pour son personnel féminin ? (par exemple, horaires de travail et déplacements adaptés aux contraintes familiales, opportunités de carrières, aménagements pour la maternité, etc.) Oui / Non

Pourcentage de cadres féminins (à l'unité centrale, en agence): 66%

Pourcentage du personnel de terrain féminin : Pas calculé

Mix

4.2 Quel pourcentage du personnel est employé avec un contrat à long terme ?

Définition: L'ensemble du personnel inclut toutes les personnes qui ont travaillé plus d'un mois au cours de l'année, c'est à dire les employés (à durée déterminée ou indéterminée), les consultants, les stagiaires, etc.

Contrat à long terme : Contrat à durée indéterminée ou contrat à durée déterminée > 1 an

0 = Moins de 40%

1 = Plus de 60%

2 = Plus de 80%

4.3 Les formations sont-elles accessibles à toutes les catégories d'employés?

Définition: Catégorie d'employés = agent de crédits au niveau des agences; back-office à différents niveaux - local, régional, central, etc.; direction; dans certains cas, cela peut concerner aussi des volontaires. Les formations peuvent être fournies par l'IMF ou par d'autres organismes de formation, payés par l'IMF ou subventionnés.

0 = Moins de 50% du personnel

1 = Plus de 50% du personnel avec au moins deux jours en moyenne par employé

Spécifiez: Remplissez le tableau suivant :

Catégorie d'employés	Nombre total d'employés par catégorie (1)	Nombre total de jours de formation ces 12 derniers mois. (2)	Nombre moyen de jours (2)/(1)
Gérante	1	4	4
Agent de crédit	1	4	4
Caissier	1	-	-

Certains employés reçoivent-ils des formations au sujet de la mission sociale de l'IMF?

Oui / Non.

Si oui, précisez la catégorie d'employés et le type de formation : _____

Mix

4.4 Les employés peuvent-ils participer à la prise de décision stratégique de l'IMF ?

0 = Non

1 = Par des réunions spécifiques et régulières entre le personnel et la direction

2 = Par un corps consultatif élu ou par un autre biais de participation à la gouvernance

4.5 L'IMF fournit-elle une couverture de santé à ses employés?

Définition: pour être ici pris en compte, le service doit être additionnel au système de couverture sociale national public

0 = Non

1 = Oui

4.6 Quel est le pourcentage du personnel qui a quitté l'IMF au cours des 12 derniers mois?

Définition: En pourcentage du nombre moyen d'employés, y compris pour départ volontaire, licenciement, fin de contrat, etc.

Mix

0 = Plus de 15 %

1 = Moins de 15 %

2 = Moins de 5%

Spécifiez:

Quel est le pourcentage du personnel a quitté l'IMF au cours de la dernière année comptable
 _____ 1% _____

L'IMF conduit-elle ou commande-t-elle des enquêtes de satisfaction du personnel?

Oui Non

Avec quelle fréquence ? =Régulièrement/en cours / Semestriellement Annuellement / Tous les deux ans / Occasionnellement - de temps en temps

Mix

Responsabilité sociale envers les clients (9 points)

Ce critère évalue six principes de protection du consommateur largement reconnus pour le secteur de la microfinance, qui concernent le surendettement, la transparence des prix, les pratiques de collecte, le comportement des employés, les procédures de plainte et la confidentialité des données des clients.

4.7 L'IMF prend-elle des mesures pour éviter de mettre ses clients en situation de surendettement ?

0 = Aucune étude ou action entreprise

1 = Etude mais pas de mesure prise pour le moment

Mix

2 = Etude et pas de problème identifié/mesures prises après identification du problème

Spécifiez: Si la réponse est 2, parmi les mesures suivantes, lesquelles ont été mises en œuvre: recherche d'informations sur l'historique de crédit des clients, évaluation de la capacité de remboursement des clients mise au point d'incitations/prime pour les agents de crédit et le management pour éviter les crédits irresponsables, mise en relation avec d'autres institutions financières pour organiser une centrale de risque, autres, spécifiez: Surtout au niveau des ASSECS _____ Comment l'IMF s'assure-t-elle que ces mesures sont efficaces? _____

4.8 Transparence des prix: L'IMF présente-t-elle, à l'écrit et d'une manière compréhensible, le coût effectif des intérêts (en incluant les charges et les conditions spéciales)?

Définition: Les conditions spéciales incluent l'épargne forcée, les formations obligatoires, les dossiers, etc.

Mix

0 = Pas de relevés écrits ou une information peu claire ou partielle

1 = Le client connaît, pour chaque prêt, le montant principal et le montant des intérêts, des charges et conditions spéciales (**existence d'un tableau de remboursement de chaque crédit au niveau des ASSECS et rappel pour chaque client lors des réunions toutes les 2 semaines, disponibilités de ce tableau de remboursement au besoin du client**).

Spécifiez: Selon quelles méthodes, parmi les suivantes, l'IMF présente-t-elle cette information?: Information écrite affichée de manière visible dans chaque agence Information écrite dans le contrat Communication additionnelle à l'oral pour les clients illettrés séances de formation; Autre: **information lors des réunions des ASSECS chaque deux semaines** _____

Comment vous assurez-vous que cette communication est efficace? **Le retour des clients, et les rapports des agents de crédit.** _____

4.9 Condition des prêts et pratiques de collecte: L'IMF explique-t-elle aux clients leurs droits et devoirs ainsi que le processus de remboursement avant l'octroi du prêt ?

0 = Non, il n'y a pas de procédure systématique qui ait été mise en place pour expliquer aux clients leurs droits, responsabilités et le processus de recouvrement

1 = Oui, des procédures explicites garantissent que les clients ont une vision claire de leurs droits, responsabilités et du processus de recouvrement avant que le prêt ne soit déboursé, grâce à la

Mix

distribution de documents écrits et compréhensibles, à des formations ou des entretiens avec les agents de crédit (en particulier pour les clients illettrés), etc.

Spécifiez: Si oui, expliquez: *Entretien lors de l'ouverture du compte ainsi que l'octroi de crédit.* _____

4.10 Comportement des employés : L'IMF dispose-t-elle d'un code de conduite écrit/explicite concernant ses actions envers les clients ?

X 0 = Non, pas de code de conduite spécifique ; un code mais pas appliqué

1 = Code de conduite écrit/spécifique/collectivement défini et appliqué, qui prend en compte différentes actions ci-dessous

Mix

Spécifiez : Politique pour limiter les taux d'intérêts excessifs , politique pour limiter la pression à emprunter au-delà de la capacité d'absorption, politique pour faire respecter les droits des clients concernant la saisie des garanties, politiques pour encourager l'épargne plutôt que le crédit dans certaines situations et développer la culture de l'épargne, Politique pour prévenir des traitements non éthiques envers les clients, en particulier envers les clients qui sont en défaut de paiement, autre, Spécifiez:

Mix

Si la réponse est 1 quels systèmes existent pour en garantir la mise en oeuvre ?

4.11 Procédures de plainte : L'IMF a-t-elle une procédure de réclamation/plainte pour les clients et qui leur est expliquée ?

Mix

Définition: pour être ici prise en compte, la procédure de réclamation doit permettre au client de rencontrer quelqu'un d'autre que l'agent de crédit ou un caissier en cas de conflit avec ce type d'employé

0= Aucune procédure de réclamation

X 1=Une procédure de réclamation existe, mais elle n'est pas largement diffusée et expliquée aux clients

2= La procédure de réclamation existe et elle est largement diffusée et expliquée aux clients

Spécifiez: Si la réponse est 1 ou 2, parmi les points suivants, quels sont ceux qui sont compris dans la procédure de réclamation: X Numéro de téléphone du responsable dans l'organisation; X Boite de suggestions/réclamations dans l'enceinte de l'agence; Personne identifiée à laquelle se référer en cas de plainte, Autres, décrivez: _____

4.12 Confidentialité des données : L'IMF a-t-elle mis en place des politiques de protection de la confidentialité des informations sur les clients dans les agences et au niveau du Système d'Information et de Gestion?

X 0 = Non, pas de processus formel de protection

Mix

1 = Oui, les agents de crédits et membres des comités de crédit sont officiellement tenus au secret professionnel et les documents écrits et le SIG sont exclusivement accessibles au personnel autorisé.

Spécifiez: *Si oui, expliquez:* _____

4.13 L'IMF fournit-elle une forme d'assurance sur les prêts en cas de décès de l'emprunteur?

Définition: assurance sur le prêt qui libère la famille du poids de la dette en cas de décès de l'emprunteur

X 0 = Non ou seulement après une analyse au cas par cas

1 = Abandon des créances ou assurance systématiquement prévus dans les procédures de prêt

Spécifiez: *Si la réponse est 1, quel est le coût par client ?* _____

Comment cette information est-elle divulguée aux clients ? _____

Responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement (7 points)

Ce critère prend en compte l'action de l'IMF en faveur du développement économique, social et culturel local ainsi que la notion de protection de l'environnement.

4.14 L'IMF vérifie-t-elle que ses actions sont en harmonie avec la culture et les valeurs locales (positives)?

Exemples : Etudes socio - anthropologiques, discussions avec la communauté ou les autorités locales/personnes ressources, agents de crédit qui parlent la langue locale et connaissent la culture locale, participation active à la vie de la communauté afin de comprendre ses préoccupations / intérêts

0 = Aucune action spécifique au cours des deux dernières années

1 = De l'information est collectée auprès de personnes -- clés de la communauté

Spécifiez: *Si la réponse est 1, quel genre d'information?*

La Clecam travaille en conformité avec la politique et stratégie gouvernementale en ce qui concerne les coopératives. Existence d'une bonne collaboration avec les autorités locales dans les actions communautaires en place.

4.15 L'IMF a-t-elle une intervention proactive en faveur du développement économique local ?

0 = Non ou de manière irrégulière (moins de 5% du portefeuille)

1 = Oui, de manière régulière et avec une stratégie planifiée

Spécifiez : *Si la réponse est 1, donnez des détails sur les modalités d'intervention :* *Collaboration formelle avec les acteurs du développement local,* *Efforts spécifiques de promotion de la création d'emploi local (au-delà de l'autoemploi ou des activités génératrices de revenus)* *Financement d'activités locales risquées mais innovantes* *Des membres de la direction sont membres des zones d'opération de l'IMF,* *Autre:* _____

4.16 L'IMF a-t-elle une intervention proactive par rapport au développement social local ?

0 = Non, ou de manière irrégulière (moins de 5% du portefeuille)

1 = Oui, de manière régulière, en suivant une stratégie planifiée

Spécifiez : *Si la réponse est 1, précisez les modalités d'intervention* *identification des activités qui présentent des conditions de travail indignes, comme le travail des enfants ou l'exploitation de genre, et mise en place de politiques pour éviter de les financer ou améliorer ces situations,* *Financement et promotion d'activités qui emploient des minorités, des personnes handicapées, des personnes indigentes, des veuves, etc.* *Financement d'activités avec une forte valeur ajoutée sociale, comme des services de soin médical ou de prévention, de culture, des infrastructures communautaires, etc.*

4.17 L'IMF a-t-elle une politique à l'égard de l'environnement - pour les activités qu'elle finance ?

0 = Non

1 = Politique partielle, informelle, aucun système en place pour garantir la mise en oeuvre

2 = Oui, politique formelle et systèmes en place pour garantir la mise en oeuvre

Spécifiez: *Si la réponse est 1 ou 2, quel genre de politique?:* _____

Mix

identification des entreprises avec des risques pour l'environnement, et politique de réduction de ces risques, identification et appuis à des pratiques environnementales durables dans les principaux secteurs de prêt, Autres, décrivez: _____ Si la réponse est 2, quels systèmes existent pour garantir la mise en oeuvre ? _____

4.18 L'IMF a-t-elle des politiques de responsabilité sociale envers l'environnement – pour ses propres activités, tant au siège que dans les agences (énergie, eau, papier, déchets) ?

X 0 = Non

1 = Politique partielle, informelle, aucun système en place pour garantir la mise en oeuvre

Mix

2 = Politique formelle, systèmes en place pour garantir la mise en oeuvre

Spécifiez : Minimiser l'utilisation d'électricité conventionnelle Minimiser l'utilisation de carburant conventionnel Minimiser l'utilisation de l'eau, recyclage de l'eau Minimiser l'utilisation du papier, recyclage du papier Autre: _____ Si la réponse est 2, quels systèmes existent pour garantir la mise en oeuvre ? _____

Annexe: Revenu National Brut par habitant 2007 en USD (Méthode Atlas)

Albania 3,290	Cameroon 1,050	Equatorial Guinea 12,860	Isle of Man 40,600 a
Algeria 3,620	Canada 39,420	Eritrea 230	Israel 21,900
Andorra a	Cape Verde 2,430	Estonia 13,200	Italy 33,540
Angola 2,560	Cayman Islands a	Ethiopia 220	Jamaica 3,710
Antigua and Barbuda 11,520	Central African Republic 380	Fiji 3,800	Japan 37,670
Argentina 6,050	Chad 540	Finland 44,400	Jordan 2,850
Armenia 2,640	Channel Islands a	France 38,500 c	Kazakhstan 5,060
Australia 35,960	Chile 8,350	Gabon 6,670	Kenya 680
Austria 42,700	China 2,360	Gambia, The 320	Kiribati 1,170
Azerbaijan 2,550	Colombia 3,250	Georgia 2,120	Korea, Rep. 19,690
Bahrain 19,350 a	Comoros 680	Germany 38,860	Kuwait 31,640 a
Bangladesh 470	Congo, Dem. Rep. 140	Ghana 590	Kyrgyz Republic 590
Belarus 4,220	Congo, Rep. 1,540	Greece 29,630	Lao PDR 580
Belgium 40,710	Costa Rica 5,560	Grenada 4,670	Latvia 9,930
Belize 3,800	Côte d'Ivoire 910	Guatemala 2,440	Lebanon 5,770
Benin 570	Croatia 10,460	Guinea 400	Lesotho 1,000
Bermuda a	Cyprus 24,940	Guinea-Bissau 200	Liberia 150
Bhutan 1,770	Czech Republic 14,450	Guyana 1,300	Libya 9,010
Bolivia 1,260	Denmark 54,910	Haiti 560	Liechtenstein a
Bosnia and Herzegovina 3,790	Djibouti 1,090	Honduras 1,600	Lithuania 9,920
Botswana 5,840	Dominica 4,250	Hong Kong, China 31,610	Luxembourg 75,880
Brazil 5,910	Dominican Republic 3,550	Hungary 11,570	Macedonia, FYR 3,460
Brunei Darussalam 26,930 a	Ecuador 3,080	Iceland 54,100	Madagascar 320
Bulgaria 4,590	Egypt, Arab Rep. 1,580	India 950	Malawi 250
Burkina Faso 430	El Salvador 2,850	Indonesia 1,650	Malaysia 6,540
Burundi 110		Iran, Islamic Rep. 3,470	Maldives 3,200
Cambodia 540		Ireland 48,140	

Mali 500	Philippines 1,620	Sudan 960	Zambia 800
Malta 15,310 a	Poland 9,840	Suriname 4,730	Zimbabwe 340 a
Marshall Islands 3,070	Portugal 18,950	Swaziland 2,580	
Mauritania 840	Qatar a	Sweden 46,060	
Mauritius 5,450	Romania 6,150	Switzerland 59,880	
Mexico 8,340	Russian Federation 7,560	Syrian Arab Republic 1,760	
Micronesia, Fed. Sts. 2,470	Rwanda 320	Tajikistan 460	
Moldova 1,260 e	Samoa 2,430	Tanzania 400 f	
Mongolia 1,290	San Marino 45,130 a	Thailand 3,400	
Montenegro 5,180	São Tomé and Príncipe 870	Timor-Leste 1,510	
Morocco 2,250	Saudi Arabia 15,440	Togo 360	
Mozambique 320	Senegal 820	Tonga 2,320	
Namibia 3,360	Serbia 4,730 d	Trinidad and Tobago 14,100	
Nepal 340	Seychelles 8,960	Tunisia 3,200	
Netherlands 45,820	Sierra Leone 260	Turkey 8,020	
New Zealand 28,780	Singapore 32,470	Uganda 340	
Nicaragua 980	Slovak Republic 11,730	Ukraine 2,550	
Niger 280	Slovenia 20,960	United Kingdom 42,740	
Nigeria 930	Solomon Islands 730	United States 46,040	
Norway 76,450	South Africa 5,760	Uruguay 6,380	
Oman 11,120 a	Spain 29,450	Uzbekistan 730	
Pakistan 870	Sri Lanka 1,540	Vanuatu 1,840	
Palau 8,210	St. Kitts and Nevis 9,630	Venezuela, RB 7,320	
Panama 5,510	St. Lucia 5,530	Vietnam 790	
Papua New Guinea 850	St. Vincent and the Grenadines 4,210	West Bank and Gaza 1,230 a	
Paraguay 1,670		Yemen, Rep. 870	
Peru 3,450			

a. 2007 data not available; ranking is approximate. b. Estimate is based on regression; other PPP figures are extrapolated from the 2005 International Comparison Program benchmark estimates. c. Data include the French overseas departments of French Guiana, Guadeloupe, Martinique, and Réunion. d. Data exclude Kosovo and Metohija. e. Data exclude Transnistria. f. Data refer to mainland Tanzania only. g. Estimated to be low income (\$935 or less). h. Estimated to be upper middle income (\$3,706 to \$11,455). i. Estimated to be high income (\$11,456 or more). j. Estimated to be lower middle income (\$936 to \$3,705)

Source: Banque Mondiale

Si besoin de données plus récentes ou précises, se référer au site du Mix Market:

<http://www.mixmarket.org/en/environment/environment.search.asp> ou à celui de la Banque Mondiale :
http://www.worldbank.org/data/countrydata/aag/ago_aag.pdf

INITIATIVE SUR LES INDICATEURS DE
PERFORMANCES SOCIALES

AUDIT DES PERFORMANCES SOCIALES
DES INSTITUTIONS DE
MICROFINANCE

AVEC LE SOUTIEN DE LA DIRECTION SUISSE DU
DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION (DDC)

ET DE LA FONDATION CHARLES
LÉOPOLD MAYER POUR LE PROGRÈS DE
L'HOMME (FPH)

ET LES MEMBRES DU CHANTIER « FINANCES SOLIDAIRES »

[HTTP://FINSOL.SOCIOECO.ORG](http://finsol.socioeco.org)

Antécédents de SPI 3.0

2002-2003: La première version de l'outil SPI a été développée par Cécile Lapenu (CERISE), Manfred Zeller (Université de Goettingen, Allemagne) et Martin Greeley (International Development Studies IDS-Imp-Act, GB), avec l'appui de Syed Hashemi (CGAP), Renée Chao-Beroff (CIDR/CERISE) et Koenraad Verhagen (Fondation Argidius). Les auteurs ont aussi valorisé les apports du groupe de travail sur la Finance Solidaire (FINSOL - praticiens travaillant sur « Microfinance et liens sociaux », appuyés par la FPH). Le SPI 1.0 a été finalisé en septembre 2003 et amélioré sur la base de contribution du groupe FINSOL en octobre 2003. Le SPI 1.1 a été diffusé à partir de novembre 2003.

2004-2005: Le SPI 1.1 a été expérimenté sur le terrain par CERISE, les membres de FINSOL et a à nouveau été amélioré grâce à la participation de Hansruedi Pfeiffer (Direction du Développement et de la Coopération), Ruth Egger (Intercoopération suisse), Philippe Amouroux (FPH), Koenraad Verhagen et Manfred Zeller. Le SPI 2.0 a été finalisé au début de 2005 et revu sur la base des contributions des partenaires de l'initiative SPI, débouchant sur l'outil SPI 2.1, diffusé en juin 2005.

2006-2008: Le SPI 2.1 a été appliqué à plus de 200 IMF du monde entier. Une base de données contenant plus de 150 résultats offre un riche aperçu des performances sociales par type d'IMF, par région, par taille, par degré de maturité, etc.

La version SPI 3.0 a été développée à partir de janvier 2008, reprenant toutes les suggestions et commentaires reçus depuis 2006. Une version 3.1 sera finalisée d'ici juin 2009 une fois que les Standards de Performance Sociale du MIX Market auront été finalisés.

Cette version 3.0 diffère des versions précédentes étant donné que certaines questions ont été reformulées et des indicateurs affinés. Ces modifications sont fondées sur les observations des IMF et des réseaux qui ont utilisé la version 2.1 de l'outil. La version 3.0 est compatible avec les Standards de Performances Sociales du MIX Market et prend désormais en compte la responsabilité sociale des IMF vis-à-vis du développement des économies locales et la préservation de l'environnement.

Pour plus d'information :

<http://www.cerise-microfinance.org/>

<http://finsol.socioeco.org>

ANNEXES 2

PRÉSENTATIONS DES RÉSULTATS À BASE DES GRAPHIQUES

IMF EJOHEZA- KAMONYI

Indicateurs de performances sociales		
	103	53
Questions	MAX	Note
Ciblage des pauvres et des exclus	28	16
A-Ciblage géographique	9	6
1.1 - zones pauvres	2	2
1.2 - prêts en zones pauvres	2	2
1.3 - vérification	2	1
1.4 - zones rurales	1	1
1.5 - zones dépourvues de services financiers	2	0
B-Ciblage individuel	10	4
1.6 - outil de ciblage	2	0
1.7 - contrôle de l'outil	1	0
1.8- mesure niveau de pauvreté	1	0
1.9 - indiv : clients pauvres	2	2
1.10 - clients féminins	2	2
1.11 - clients marginalisés ou exclus	2	0
C-Méthodologies financières pour les pauvres	9	6
1.12 - garanties sociales	2	2
1.13 - politiques spécifiques	1	0
1.14 - volume des transactions	2	2
1.15 - mensualités minimum de remboursement	1	1
1.16 - montant minimum d'épargne	1	1
1.17 - solidarité entre les différents produits/agences	2	0
Adaptation des services et produits	25	13
A-Diversité des services	7	5
2.1 - différents types de prêts	1	1
2.2 - prêts d'urgence	1	1
2.3 - adaptation des prêts aux besoins sociaux	1	1
2.4 - adaptation des prêts aux besoins de capitaux	1	1
2.5 - flexibilité des services	1	0
2.6 - produits d'épargne volontaire	1	1
2.7 - adaptation des produits d'épargne volontaire	1	0
B-Qualité des services	9	5

2.8 - décentralisation	1	0
2.9 - rapidité du service	1	1
2.10 - taux d'intérêt	2	1
2.11 - étude de marché pour améliorer les services	2	1
2.12 - pourcentage de départ	2	2
2.13 - identification des raisons de départ des clients	1	0
C-Accès des clients aux services non-financiers	9	3
2.14 - produits financiers innovants	2	0
2.15 - visites aux clients	2	1
2.16 - association de services financiers et non-financiers	1	1
2.17 - gestion financière	1	1
2.18 - besoins sociaux	1	0
2.19 - adaptation des services non financiers	2	0

Amélioration du capital social et politique des clients	25	15
A- Amélioration de la situation économique des clients	8	2
3.1 - suivi de la situation économique des clients	1	0
3.2 - étude d'impact économique et social	2	0
3.3 - changement de produits à impact négatif	1	0
3.4 - partage des bénéfices	2	2
3.5 - part clients ou communauté dans partage bénéfices	1	0
3.6 - fonds spécial en cas de désastre collectif	1	0
B- Participation des clients aux décisions	9	7
3.7 - a : groupe de représentation au niveau des clients	1	1
3.7 - b : groupe de représentation au niveau de l'IMF	1	1
3.8 - élection des représentants	1	1
3.9 - système de rotation des représentants	1	1
3.10 - pourcentage de femmes parmi les représentants	1	1
3.11 - système de formation des représentants	2	1
3.12 - efficacité des groupes de représentation	2	1
C-Construction du capital social	8	6
3.13 - intention de consolider le capital social	2	2
3.14 - empowerment des femmes	2	0
3.15 - partage de l'information avec les clients	2	2
3.16 - interactions avec les autorités locales/nationales	2	2
Responsabilité sociale de l'institution	25	9
A-Politique des ressources humaines	9	4
4.1 - grille des salaires	1	0
4.2 - % du personnel en CDI	2	1
4.3 - formation du personnel	1	0
4.4 - participation des employés à la prise de décisions	2	0
4.5 - couverture santé complémentaire	1	1
4.6 - départ d'employés	2	2
B-Responsabilité sociale envers les clients	9	4

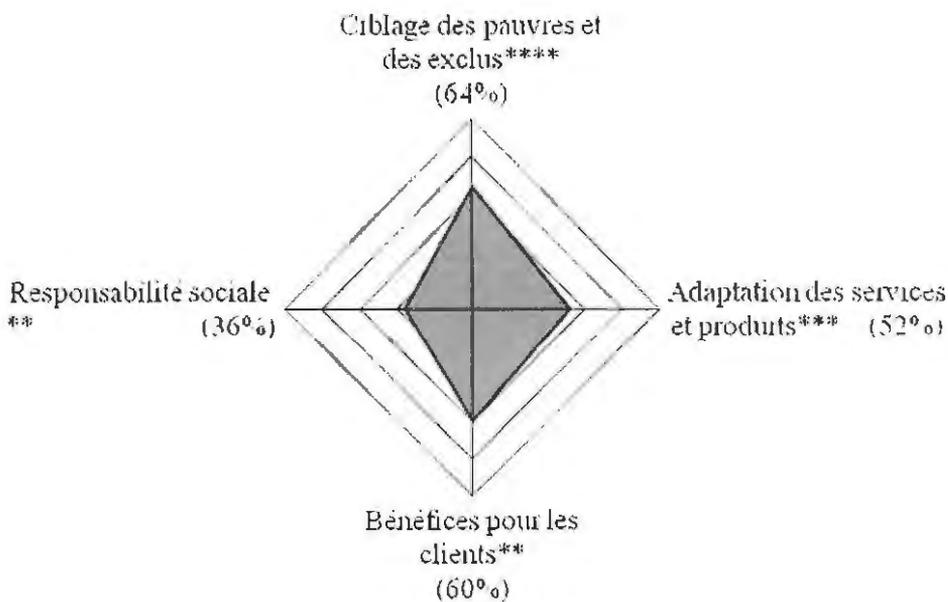
4.7 - explication de la procédure en cas de conflit	2	1
4.8 - explication des droits et devoir	1	2
4.9 - confidentialité des informations sur le clients	1	0
4.10 - politique de lutte contre non remboursements	1	0
4.11 - politique de lutte contre le sur-endettement	2	1
4.12 - assurance décès	1	0
4.13 - incitations financières et primes	1	0
C-Responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement	7	1
4.14 - harmonie avec la culture locale	1	1
4.15 - prêts en faveur du développement économie locale	1	0
4.16 - prêts en faveur du développement social local	1	0
4.17 - prêts en faveur de l'environnement	2	0
4.18 - politique en faveur de l'environnement	2	0

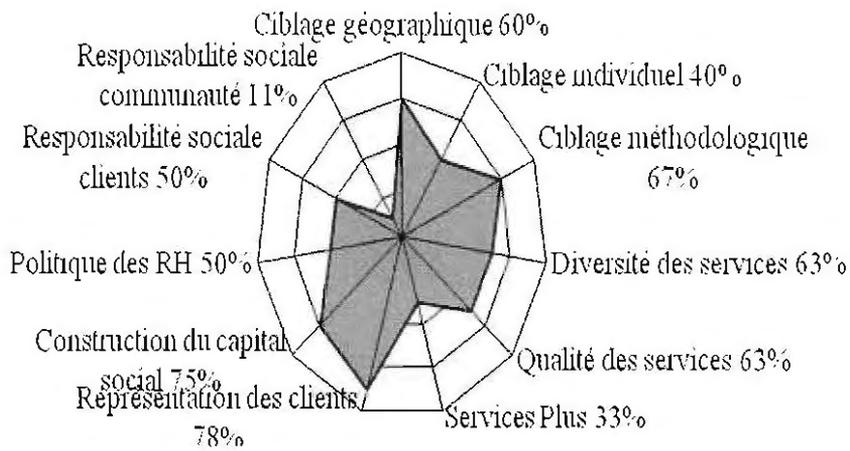
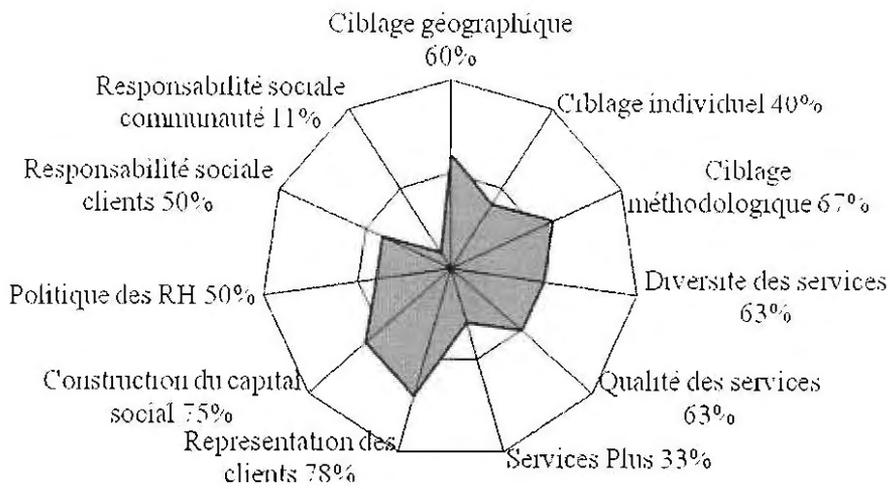
CLECAM EJOHEZA KAMONYI

SD	Sous dimensions	Max	Note	%
SD1.1	Ciblage géographique	9	6	60%
SD1.2	Ciblage individuel	10	4	40%
SD1.3	Ciblage méthodologique	9	6	67%
SD2.1	Diversité des services	7	5	63%
SD2.2	Qualité des services	9	5	63%
SD2.3	Services Plus	9	3	33%
SD3.1	Situation économique des clients	8	2	25%
SD3.2	Représentation des clients	9	7	78%
SD3.3	Construction du capital social	8	6	75%
SD4.1	Politique des RH	9	4	50%
SD4.2	Responsabilité sociale clients	9	4	50%
SD4.3	Responsabilité sociale communauté	7	1	11%

D	Dimension	Max	Note	%
D1	Ciblage des pauvres et des exclus	28	16	64%
D2	Adaptation des services et produits	25	13	52%
D3	Bénéfices pour les clients	25	15	60%
D4	Responsabilité sociale	25	9	36%

Sous dimensions	Note
Ciblage géographique 60%	6
Ciblage individuel 40%	4
Ciblage méthodologique 67%	6
Diversité des services 63%	5
Qualité des services 63%	5
Services Plus 33%	3
Représentation des clients 78%	7
Construction du capital social 75%	6
Politique des RH 50%	4
Responsabilité sociale clients 50%	4
Responsabilité sociale communauté 11%	1
Dimensions	Note
Ciblage des pauvres et des exclus**** (64%)	16
Adaptation des services et produits*** (52%)	13
Bénéfices pour les clients** (60%)	15
Responsabilité sociale ** (36%)	9
Total	53





ANNEXES 3

ETATS FINANCIERS DE LA CLECAM EJOHEZA KAMONYI POUR L'EXERCICE DE 2008

CLECAM-EJOHEZA KAMONYI: BILAN AU 31/12/2008

N° cpte	ACTIF	12/31/2008
1	OPERATIONS DE TRESORERIE	25,692,919
10	Caisse en frw	2,158,840
	TOTAL VALEURS EN CAISSE	2,158,840
120	UNICLECAM (Réserve de liquidité)	0
121	Banque à vue (Banque Populaire)	23,534,079
	TOTAL BANQUES	23,534,079
2	OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	22,882,476
20	Crédits	23,857,672
	TOTAL CREANCES BRUTES SUR LA CLIENTELE	23,857,672
29	PROV. SUR CREANCES DOUT. ET LITIGIEUSES	-975,196
	CREANCES DOUTEUSES ET ASSIMILES NETTES	-975,196
	CREANCES NETTES	22,882,476
3	INSTRUMENTS FINANCIERS	1,205,000
341	Fonds de crédits	0
342	Parts sociales à l'UNICLECAM	1,205,000
3	Intérêts courus à recevoir (sur Titres de participation et filiales)	0
	TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS	1,205,000
4	VALEURS IMMOBILISEES ET OPERATIONS DIVERSES	1,510,546
42	IMMOBILISATION CORPORELLES	1,805,700
421	Mobilier de bureau	705,700
422	Machines et autres matériel de bureau	0
424	Coffre – fort	450,000
425	Constructions et bâtiments	0
426	Matériel Informatique	650,000
427	Logiciel Informatique	0
428	Matériel de transport	0
429	Amortissements cumulés sur immobilisations	-295,154
	TOTAL VALEURS CORP IMMO NET	1,510,546
	IMMOBILISATION INCORPORELLES	0
	Amortissements cumulés sur immobilisations incorporelles	0

	TOTAL VALEURS IMMOBILISEES INCORPORELLES NETTES	0
	TOTAL VALEURS IMMOBILISEES	1,510,546
44	DEBITEURS DIVERS	57,040
441	Etat et apparentés	0
442	Sommes dues par le Personnel	0
443	charges à payer	57,040
46	VALEURS ET EMPLOIS DIVERS	1,345,840
461	Stocks de valeurs immobilisées	0
462	Stocks de fournitures de bureau (outils de gestion)	1,345,840
47	COMPTES DE REGUL D'ACTIF	0
491	Autres créances en souffrance	0
499	Provision sur autres créances en souffrance	0
	AUTRES CREANCES EN SOUF NET	0
	TOTAL ACTIF	52,693,821

N° cpté	PASSIF	12/31/2008
1	COMPTES ORDIN., BNR, BQUES & ETS FIN.	0
11	B.N.R. – Compte Ordinaire	0
12	Banques et autres Etablissements Financiers	0
O1	Intérêts courus à payer sur refinancement	0
2	OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	39,874,579
20	COMPTES DEPOTS DE LA CLIENTELE	
201	Dépôts à vue	39,164,579
205	Dépôts à terme	710,000
	TOTAL CPT DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE	39,874,579
2	INTERETS COURUS A PAYER	0
O21	Intérêts courus à payer – Dépôts à vue	0
O22	Intérêts courus à payer – Comptes d'Epargne nantie	0
O23	Intérêts courus à payer – Dépôts à terme	0
	TOTAL INTERETS COURUS A PAYER	0
4	AUTRES PASSIFS	
45	CRÉDITEURS DIVERS	0
451	Sommes dues à l'UNICLECAM (TPR)	37,200
452	Sommes dues à l'UNICLECAM (CSR)	18,080
453	Sommes dues à l'UNICLECAM (FARG)	1,760
454	Fournisseurs de biens et services	0
455	Fonds de crédit	0
446	Sommes dues à l'UNICLECAM (outils de gestion)	1,345,840
446	Sommes dues à l'UNICLECAM (Lap-top)	325,000
459	Divers autres créditeurs	0
45	Intérêts courus à payer sur fonds de crédits	0
	TOTAL CREDITEURS DIVERS	1,727,880
47	COMPTES DE REGULARISATION	0
471	Surplus de caisse	0
472	Charges à payer	0

473	Divers passifs	0
	TOTAL COMPTES DE REGULARISATION	0
5	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES ET CAPITAUX PROPRES	0
50	PROVISIONS POUR RISQUES INSCRITES AU PASSIF	0
501	Fonds de prévoyance	0
502	Fonds de garanties	0
51	PROVISION POUR RISQUES ET CHARGES	0
53	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	1,185,546
531	Subventions immobilisations incorporelles	0
532	Autres subventions d'équipement	1,185,546
533	Subventions Fonds de Crédits	
534	Subvention Fond BNR	0
	TOTAL SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	1,185,546
	CAPITAUX PROPRES	9,905,816
56	RESULTAT DIRECTEMENT AFFECTES EN CAPITAUX PROPRES	
561	Résultats en attentes d'affectation « années antérieures »	274,818
562	Réserves facultatives	0
57	RESERVES LEGALES	0
58	CAPITAL SOCIAL	8,335,500
592	RESULTAT NET (+/-)	1,295,498
	TOTAL CAPITAUX PROPRES	9,905,816
	TOTAL PROVISION POUR RISQUES ET CAPITAUX PROPRES	
	TOTAL PASSIF	52,693,821

ETAT DE RESULTATS AU 31/12/2008

		A) INTÉRÊTS NETS	2,634,532
+	711	Intérêts sur crédits	3,566,055
+	712	Pénalités sur crédits	23,646
+	771	Reprises provision pour créances en souffrance	25,227
-	610	Intérêts sur dépôts à terme	-5,200
-	671	Dotation aux provisions pour créances douteuses	-975,196
		B) PRODUITS NETS BANCAIRES	3,842,464
+	70	Intérêts sur placements	
+	741	Commissions sur crédits	967,780
+	742	Commissions sur salaires	3,600
+	743	Produits divers	820,294
+	749	Produits exceptionnelles	
+	772	Remboursement sur crédits radiés	0
+	721	Vente fiches et carnets	308,540
+	766	Loyers (s/location) perçu	0
+	765	Subvention d'Exploitation	1,742,250
+	722	Droits d'adhésion	
-	601	Frais bancaires	0
		TOTAL PRODUITS	6,476,996

		C) CHARGES D'EXPLOITATION	
-	661	Charges du personnel	1,942,510
-	6,661	Fournitures de bureau	765,685
-	6,662	Transport et déplacement	324,000
-	6,663	PTT et téléphone	80,500
-	6,664	Eau et Electricité	3,500
-	6,665	Carburant	0
-	6,666	Entretien et réparation véhicules	0
-	6,667	Entretien et réparation machines	0
-	6,661	Assurance transfert et séjours des fonds	0
-	6,668	Entretien et réparation bâtiments	0
-	6,669	Frais d'entretien + Petit outillage	0
-	6,632	Garde de jour et de nuit (LDF)	440,000
	6652	Frais de représentation CA	
-	6,651	Formation	0
-	6,659	Autres Charges	333,340
-	664	Consultance	0
	665	Frais bancaires	0
-	6,661	Imprimés	0
-	663	Loyers et charges locatives	50,000
-	6,655	Publicité	0
-	6,657	Amendes et pénalités	0
-	6,653	frais des organes	231,100
-	6,654	Frais de missions	0
-	669	Pertes diverses	592,668
-	6,656	Communiqués	0
-	661	Soins médicaux	0
-	6,659	Frais divers	
-	662	Impôts et taxes diverses	200,000
-	668	Dotations aux amortissements	218,195
-	6,658	Charges exceptionnelles	0
		TOTAL CHARGES	5,181,498
		RESULTAT D'EXPLOITATION	1,295,498
		D) AUTRES PRODUITS ET CHARGES (hors exploitation)	
-	69	Impôts	0
	59	RESULTAT NET	1,295,498

SITUATION DES RISQUES PAR SECTEUR
D'ACTIVITE

SECTEURS D'ACTIVITE RETENUS	Solde des crédits par secteur d'activité	Nombre de débiteurs personnes physiques	Nombre de débiteurs: personnes morales ou groupes	Nombre de débiteurs faisant partie des personnes morales ou groupes	Nombre total de personnes concernées par les crédits:
1. Agriculture, Elevage, Pêche	16,763,320	189	13	21	210
2. Travaux publics, bâtiments, logements	0	0	0	0	0
3. Commerce, restaurants, Hôtellerie	4,789,525	142	13	16	158
4. Transport, entrepôts, communications	0	0	0	0	0
5. Autres	2,304,827	47	2	2	49
TOTAL	23,857,672	378	28	39	417

Exemples pour les secteurs:

1. **Agriculture, élevage, pêche:** Activités agricoles comme le thé, le café, les produits consommés localement, l'élevage de troupeaux ou les activités connexes à ces occupations
2. **Travaux publics, bâtiments, logements:** Bâtiments, habitations, logements -rénovations ou agrandissements de ces bâtiments
3. **Commerce, restaurants, hôtellerie:** Entreprise commercial formelle ou informelle, artisan, boutique de souvenirs ou d'objets d'art, commerce de biens ou de service, thé, café, produits de consommation locale ou d'exportation
4. **Transport, entrepôts, communications:** Transport routier de personnes (taxi, minibus) ou de marchandises, entrepôts et magasin

**FORMULAIRE DE COMPILATION DES DONNEES REQUISES PAR LA B.N.R SUR LES
 ACTIVITS ET STATISTIQUES GENERALES**

SITUATION AU: 31 Décembre 2008

INFORMATIONS GENERALES

INDICATEURS
A) Nombre d'institutions en opération, si affiliation à un réseau ou nombre de succursales, de bureaux ou d'agences en opération si non affiliation à un réseau.

INSCRIRE LE DETAIL DANS CETTE COLONNE
1

B) Nombre total de membres/ clients des institutions en opération si affiliation à un réseau ou de membres de succursales, de bureaux ou d'agences d'une institution en opération au cas de non affiliation à un réseau. TOTAL: 1 898

Individuel	Groupement	
	Groupes	Personnes
72	72	1,826

C) Nombre de femmes membres/clientes TOTAL : 1 024

Individuel	Groupement	
	Groupes	Personnes
1,023	1	

D) Nombre de crédits en cours accordés aux femmes TOTAL : 147

Individuel	Groupement	
	Groupes	Personnes
		147

E) Volume de crédits en cours accordés aux femmes TOTAL : 13 464 309

Individuel	Groupement	
	13,198,527	

F) Nombre total de dirigeants du réseau ou de l'institution TOTAL : 13

13		
----	--	--

G) Pourcentage des dirigeants de sexe féminin en poste aux différents organes décisionnels et conseils TOTAL : 54%

54%		
-----	--	--

H) Nombre d'employés total au sein des institutions affiliées à un réseau ou au sein de succursales, bureaux et agences d'une institution TOTAL : 3

Femmes	Hommes	
2		1

I) Nombre total d'employé au sein des 2e et 3e niveau du réseau TOTAL : 0

0		
---	--	--

BIBLIOGRAPHIE

1. Banque Nationale du Rwanda, (2009) « Rapport annuel 2008 », 161p.
2. Blondeau Nicolas, (2006), « La microfinance. Un outil de développement durable ? », *Etudes*, 9, Tome 405, 188-198 p.
3. CERISE, (2005), « **Guide opérationnel de l'utilisation du questionnaire SPI** » Initiatives sur les indicateurs de performance sociale, 65p.
4. CERISE, (2008), « **Questionnaire SPI de Cerise, version 3.0** » Initiatives sur les indicateurs de performance sociale, 50 p.
5. Chandarvakar A.G., (1988), "The role of informal credit markets in « Support of micro business in developing countries », Washington.
6. Christen Robert P. (2001), « Commercialisation and Mission Drift: The transformation Of Microfinance in Latina America », *CGAP, occasional paper*, n°5, March. 13 p.
7. Copestake James, (2007), « Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift? », *World Development*, 1721-1738 p.
8. De Briey V. (2005), Plein feu sur la microfinance en 2005, *Regards Economiques*, n°28, Mars, 14p.
9. EJOHEZA Kamonyi, (2007), Le document des statuts, 26p.
10. EJOHEZA Kamonyi, (2007), Manuel des procédures administratives et financières, 37p.
11. EJOHEZA Kamonyi, (2008), Manuel de procédures d'épargne et de crédit, 42p.
12. EJOHEZA Kamonyi, (2009), Etat financier de l'exercice 2008, 11p.
13. FINISCOPE Rwanda (2008) « Making the financial markets work for the poor in Rwanda », 42p.
14. FREEDOM FROM HUNGER (2003) *From Dollars Invested to Lives Saved: Demonstrating Impact with SROI Modelling*, Concept Note, 2p.
15. Gloukoviezoff G. (2004), Exclusion et liens financiers, *Rapport du Centre Walras 2004*, Economica, Lyon, 605 p.

16. GLOUKOVIEZOFF G., (2004), « L'exclusion bancaire et financière des particuliers » in. : l'observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale, *Les travaux de l'observatoire*, Paris : La Documentation Française, 605 p.
17. Hashemi Syed, Rosenberg Richard, (2006), *Graduating the Poorest into Microfinance: Linking Safety Nets and Financial Services*, Washington DC, CGAP, Focus Note, 8p.
18. Helms, Brigit, (2006), *Access for All: Building Inclusive Financial Systems*. Consultative Group to Assist the Poor, Washington, 11-13 p.
19. Jérôme Audran & Yannis Berthouzoz, (2009) "**La microfinance, une opportunité d'investissement socialement responsable**", 3p
20. Jérôme AUDRAN, (2009), "**Définition des concepts de responsabilité, performance, plus-value et transparence sociales en microfinance**", 8p
21. Lapenu C., Zeller M., Greeley M., Chao-Béroff R., Verhagen K. (2004), « Performances sociales, une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes », *Mondes en développement*, vol 32, n°126,57-74 p.
22. LAPENU Cécile et Carine REBOUL, (2005), « **De la performance sociale à l'impact : comment améliorer les études d'impact ?** », 17 p.
23. Lapenu Cécile, (2007), « Performances sociales versus performances financières : peut-on être rentable en s'adressant à des populations pauvres? », *Horizons Bancaires* 334, 55-66 p.
24. Microfinanza rating « **Rating social méthodologie** », Février 2008, 18p.
25. Ministry of Finance and Economic Planning (MINECOFIN), Government of Rwanda (2008-2012), "Economic Development and Poverty Reduction Strategy", 164 p.
26. Ministry of Finance and Economic Planning (MINECOFIN), Government of Rwanda (2006), "Politique Nationale de Microfinance", 26p.
27. Morduch, J. (2000), The microfinance schism, *World Development*, Vol. 28, n°4, 617-629p.
28. Philippe Jeannin & Mariam Sangaré,(2008), " la microfinance. Quels impacts économiques et sociaux ? », 3p.
29. Syed Hashemi, (2007), « Au-dela des bonnes intentions : **évaluation de la performance sociale des institutions de Microfinance** », Focus Note N°41, 16p.
30. Traoré A.C Husson « **Les limites de la Microfinance** », Juin 2009, 1p.

31. Tulchin A. (2003), Microfinance's Double Bottom Line, Working Paper to Develop New Sources of Capital, *Social Enterprise Associates for the MicroCapital Institute*, USA, 49p.
32. Vallat D., Guérin I. (2000), Les finances solidaires, *Notes d'institut Karl Polanyi*, 40 p.
33. VAN BASTELAER T., Zeller M. (2006). Achieving the Microcredit Summit and the Millennium Development Goals of Reducing Poverty: What is the Cutting Edge on Cost Effectively Measuring Movements across the \$1/Day Threshold, in Daley-Harris and Awimbo (Eds), p1-31.
34. Woller G., Dunford C., Woodworth W. (1999), Where to microfinance, *International Journal of Economic Development? 25P*.
35. Wood D. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, vol.6, n°.4, p.691-718.
36. Worms J.P. (Juillet 2002), Capital social, <http://finsol.socioeco.org/fr/documents.php>, Pôle de socioéconomie solidaire.
37. Les données collectées sur Internet :
 - www.cerise-microfinance.org
 - www.microfinancegateway.org/
 - <http://www.lamicrofinance.org/>