



HAL
open science

L'évaluation des performances sociales des institutions de microfinance : la démarche innovante de la Confédération des institutions financières/Afrique de l'Ouest

Florent Bédécarrats, Abdoulaye Sangare, Alpha Ouédraogo, Marie-Anna Bénard

► To cite this version:

Florent Bédécarrats, Abdoulaye Sangare, Alpha Ouédraogo, Marie-Anna Bénard. L'évaluation des performances sociales des institutions de microfinance : la démarche innovante de la Confédération des institutions financières/Afrique de l'Ouest. *Techniques financières et développement*, 2013, 113, pp.41-54. 10.3917/tfd.113.0041 . hal-04239813

HAL Id: hal-04239813

<https://hal.science/hal-04239813>

Submitted on 12 Oct 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'évaluation des performances sociales des institutions de microfinance : la démarche innovante de la Confédération des institutions financières/Afrique de l'Ouest

Florent Bédécarrats, CERISE

Abdoulaye Sangare, Nyésigiso, responsable du groupe de référence Performance Sociale Confédération des institutions financières (CIF)

Alpha Ouedraogo, CIF

Marie-Anna Bénard, CERISE

(Résumé)

Lorsqu'une institution grandit, elle gère ce qu'elle peut mesurer. Face à ce défi, la plupart des institutions de microfinance (IMF) ont cherché à professionnaliser leurs pratiques en s'appuyant sur des dispositifs d'évaluation financière. Ce faisant, elles ont parfois délaissé le pendant social de leur activité, entraînant des dérives de mission. On voit aujourd'hui se renforcer un nouveau courant de la mesure, centré sur les performances sociales et la protection des clients. Acteur déterminant de la microfinance en Afrique de l'Ouest, la CIF constitue aussi l'un des principaux mouvements coopératifs du continent. Cette spécificité coopérative l'a conduit à aborder les enjeux liés à l'évaluation de ses performances avec une approche propre, croisant des considérations techniques et gestionnaires avec le souci d'alimenter un mode de gouvernance participatif.

Introduction

Bien qu'ils se présentent souvent comme des vecteurs neutres de transparence, les outils d'évaluation sont en réalité de véritables instruments de gouvernement, porteurs de rapports de force et de différentes visions du monde (Callon, Millo, Muniesa, 2007). Dans le domaine de la microfinance, la manière dont on mesure les performances des institutions constitue ainsi le support d'une pensée dominante sur ce que doit être la microfinance, ainsi que le vecteur par lequel cette vision se diffuse et s'impose (Bédécarrats, 2012). L'importance de ces dispositifs s'accroît avec la maturation du secteur car, lorsqu'une institution croît, elle ne gère souvent plus que ce qu'elle peut mesurer. L'expérience de la Confédération des Institutions Financières/Afrique de l'Ouest (CIF) en matière de mécanismes de suivi-évaluation sociaux et participatifs s'avère en ce sens riche d'enseignements.

La poursuite concomitante d'objectifs financiers et sociaux place la microfinance dans une dialectique singulière. Promue par des organisations multilatérales influentes, un courant se renforce depuis la fin des années 1990 selon lequel la seule manière de créer des systèmes financiers inclusifs à grande échelle serait de faire de la microfinance un secteur commercial rentable et relié à la finance internationale, de sorte qu'il puisse capter plus de capitaux et que des banques s'y impliquent.

Cette mouvance a favorisé la constitution d'un ensemble de systèmes d'évaluation et d'information qui ont vocation à insérer la microfinance dans le marché financier mondial (Littlefield, Rosenberg, 2004). Cependant, la technique d'évaluation n'est pas neutre dès lors qu'elle ne recouvre qu'une partie de l'activité considérée. Bien que des études approfondies aient été ponctuellement menées sur l'atteinte des objectifs sociaux de la microfinance, elles paraissent marginales en comparaison des efforts de perfectionnement et de la systématisation des évaluations financières. L'introduction d'une plus grande rigueur dans la gestion des institutions de microfinance (IMF) peut être perçue comme cruciale pour croître, mais nous verrons qu'elle a aussi eu pour effet de limiter leur capacité à remplir leurs objectifs de développement, induisant des risques de détournement par rapport à leur mission initiale (Christen, 2001). Outre le danger de voir se dégrader la proximité des relations avec leurs clients ou membres, cette évolution de la microfinance l'expose aux aléas des marchés financiers internationaux, ainsi qu'au risque de dégrader l'image positive qui lui avait permis de bénéficier de la bienveillance des régulateurs, des bailleurs de fonds et du public. Ce contexte conforte les

Les membres de la CIF se sont dotés d'outils communs. Il s'agit d'unités d'affaires, comme une banque ou une compagnie d'assurance, mais aussi de mécanismes de concertation au travers des groupes de références. Ceux-ci ont été créés dans les domaines en rapport avec les principales fonctions de la CIF : surveillance financière, surveillance informatique, gestion des ressources humaines, communication et performances sociales. C'est sur ce dernier domaine que nous mettons l'accent dans cet article.

L'enjeu des performances sociales

Servir le développement économique et social constitue la finalité initiale de ces réseaux coopératifs. Cet objectif demeure aussi la motivation première de l'engagement bénévole de nombreux élus. Pourtant, les évolutions de la microfinance font peser un risque de banalisation du secteur mutualiste, d'ailleurs identifié dans la réforme de la loi régissant les systèmes financiers décentralisés. Depuis son adoption en 1996, le cadre réglementaire de la microfinance en zone UEMOA favorisait clairement les coopératives d'épargne et de crédit. Cependant, ce n'est plus le cas avec l'arrivée en 2008 de la nouvelle loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés (SFD) qui, désormais, encourage aussi l'essor de structures à base de capitaux. Au sein des institutions coopératives par ailleurs, la professionnalisation des fonctions et la complexification des modes de gestion tendent à éloigner les membres de leur rôle de décideurs. En outre, la complexification financière et l'accent mis sur la rentabilité des IMF, ont amené les réseaux membres de la CIF à accorder dans la gestion quotidienne une importance croissante aux indicateurs financiers, parfois au détriment de leurs finalités sociales. La concurrence accrue, l'irruption de banques traditionnelles sur les segments de la microfinance, ainsi que la tendance des IMF à desservir des clients plus aisés, ont ainsi conduit les réseaux de la CIF à questionner leur positionnement et leurs spécificités, notamment en tant que coopératives.

Ces tendances ont suscité de vives discussions au sein des instances dirigeantes des faïtières des réseaux membres de la CIF. Ayant pour la plupart suivi un parcours ancré dans le développement rural, les fondateurs actuellement à la tête de ces organismes incarnent leur vision de développement et se présentent comme des militants du mouvement coopératif. Ils s'approprient cependant à transmettre leurs fonctions à une nouvelle génération de cadres, formés aux métiers de la banque et du marketing et recrutés pour leurs compétences techniques plutôt que pour leur engagement. Conscients du risque que la vocation initiale de leurs réseaux soit reléguée au second plan, ils ont décidé d'engager un chantier visant à en institutionnaliser les finalités sociales. L'enjeu selon eux était de renforcer l'identité coopérative, de remobiliser les élus autour du questionnement du projet politique et de la place dans les sociétés des coopératives appartenant à la Confédération. Dans cette perspective, les performances sociales doivent servir de levier afin de mobiliser davantage les élus pour refonder l'identité et la démocratie coopérative autour d'un projet porté par ses membres et « *marchant sur ses deux pieds : économique et social* »³.

Une expertise internalisée

Le Conseil d'administration de la CIF, qui rassemble les Présidents et les Directeurs généraux des faïtières, a ainsi décidé en avril 2008 de construire une expertise au sein même des réseaux. La création d'un groupe de référence sur les performances sociales (GRPS) a été décidée, avec pour mandat « *d'appuyer la réalisation de la mission sociale des réseaux de la CIF par la mise en œuvre d'outils de suivi, la réflexion, la mutualisation et la diffusion transparente des résultats et difficultés rencontrées et l'initiation et appui aux innovations en la matière* ». Une mission d'appui méthodologique à ce chantier a été confiée à CERISE, un réseau d'échange sur les pratiques en microfinance fondé en 1998 par des acteurs français de la microfinance (organisations non gouvernementales/ONG et chercheurs). Des ateliers

³ Alpha Ouédraogo, éditorial du premier rapport social de la CIF de 2008.

annuels ont ainsi été organisés, afin de permettre aux cadres délégués par les réseaux de faire avancer l'agenda du groupe.

Etant donné qu'il n'y avait pas encore de compétences systématiquement établies au sein des réseaux en matière de performances sociales, un groupe de référence mixte a été composé pour prendre en charge à la fois les questions de gestion des ressources humaines et de gestion des performances sociales. Ces deux thématiques restaient clairement distinctes, mais chaque réseau avait détaché deux délégués – le responsable des ressources humaines et celui de la formation – qui demeureraient conjointement responsables des deux sujets. Par la suite, afin de permettre un suivi plus poussé de chaque thème, les deux groupes se sont scindés et les responsables de la formation sont demeurés en charge des performances sociales exclusivement. Ceux-ci semblaient en effet les plus à même de traiter une problématique transversale qui requiert de mobiliser tous les niveaux des réseaux (élus, cadres, gérants de caisse, personnel de terrain, etc.) et qui met en jeu des questions aussi diverses que la gestion de l'information, les politiques de crédit, le développement de produit, la gouvernance, etc.

Une reddition de comptes en construction

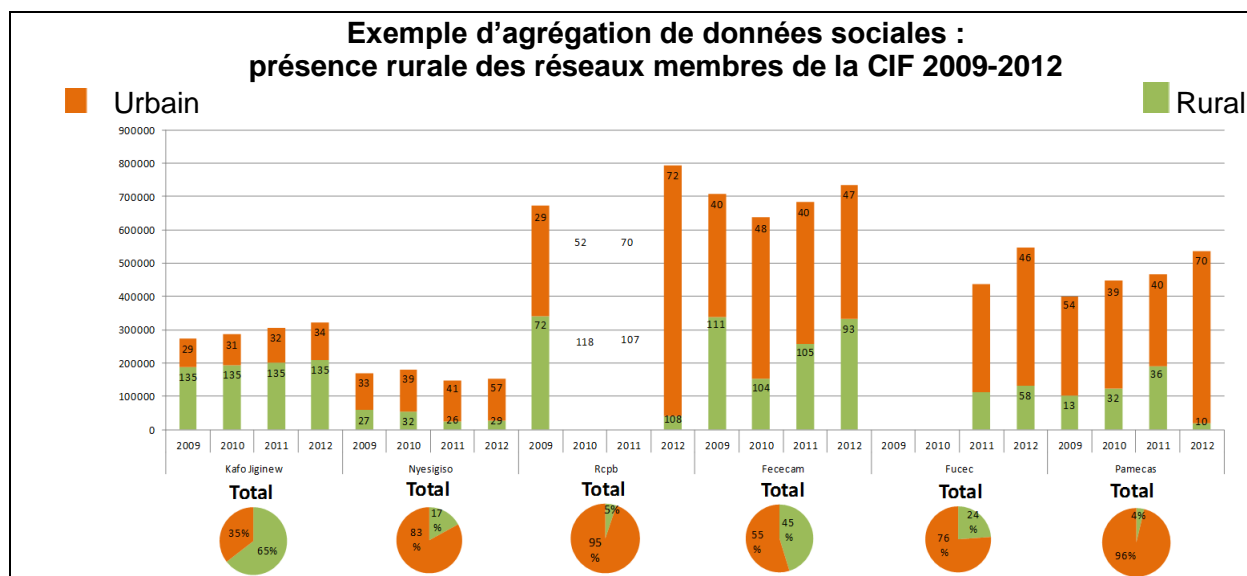
Pour rendre compte des performances sociales des membres de la CIF, un diagnostic initial a été fait à partir de l'outil d'audit social SPI (*Social Performance Indicators*) conçu par CERISE et utilisé par plusieurs centaines d'IMF dans le monde⁴. Cet exercice a été réalisé sous forme de revue par les pairs, c'est-à-dire qu'un cadre et un élu de chaque réseau ont été formés pour aller évaluer un autre réseau, en impliquant lors de leur investigation une gamme élargie d'acteurs, représentant à la fois des salariés et membres de caisses diverses, rurales aussi bien qu'urbaines. Malgré les spécificités de chaque institution, les résultats SPI ont révélé un ensemble d'enjeux communs autour desquels des efforts conjoints pouvaient être menés, avec un accompagnement transversal de la CIF : financement rural et agricole, inclusion féminine, modes innovants de captation d'épargne, protection des clients et ristournes. Des premiers rapports sociaux des réseaux ont ainsi été publiés pour l'année 2008⁵. La diffusion de ces documents s'est accompagnée de restitutions aux conseils d'administration et aux comités de direction des réseaux et des caisses de bases associées à l'exercice.

Des réunions annuelles ont été organisées afin de traiter ces thématiques sur un horizon de cinq ans. Par ailleurs, les résultats des évaluations SPI ont donné lieu à la création de tableaux de bord, permettant le suivi annuel d'un nombre plus restreint d'indicateurs sociaux. Ceux-ci font l'objet de présentations aux assemblées générales des faïtières des réseaux et de la CIF. En créant un langage commun, ces tableaux de bord facilitent les échanges entre les acteurs de la CIF sur le thème des performances sociales, enrichissant ainsi des discussions stratégiques.

Ce travail se heurte toutefois à la difficulté d'obtenir des données fiables sur quelques indicateurs ou encore d'effets techniques liés aux limites des systèmes d'informations existants pour fournir des informations extra-financières. Le graphique ci-dessous, représentant l'évolution de la présence rurale de la CIF, illustre à la fois le potentiel et les difficultés de tels outils.

⁴Au 30 juin 2013, les évaluations SPI 451 IMF avaient été reportées à CERISE. De plus, de nombreuses IMF, fonds d'investissement ou réseaux utilisent cet outil d'audit social sans envoyer les résultats à CERISE.

⁵Ils sont disponibles, ainsi que ceux des années suivantes, sur le site Internet de la CIF (www.cif-ao.org) et sur la plupart de ceux des réseaux membres.



Ce type de synthèses graphiques constitue un outil de pilotage qui apporte des éléments pertinents sur des enjeux stratégiques essentiels pour les réseaux (crise politique et fluctuations cotonnières au Mali, diversification géographique de PAMECAS au Sénégal, ralentissement de la FECECAM Bénin en milieu urbain...). Les chiffres fournis doivent toutefois être interprétés avec beaucoup de précautions, car on constate que les données sur la présence rurale de plusieurs institutions sont manquantes, notamment pour la Faïtière des Caisses Populaires du Burkina, ce qui, de par l'importance de ce réseau, biaise les résultats pour l'ensemble de la Confédération. En outre, la baisse brutale de la présence rurale observée au Sénégal est en fait due à des reclassifications administratives⁶ et non à un changement d'implantation, cette institution poursuivant son extension dans les campagnes avec l'ouverture de points de services et la mobilisation de guichets mobiles.

Cet exemple montre à quel point il est délicat de bâtir un système statistique fiable et cohérent à partir d'un tissu opérationnel aussi étendu (761 points de service, plus de 4600 salariés). Il atteste cependant qu'il convient, tout en gardant une analyse critique des données, de le faire avancer de manière itérative et progressive. Bien que les informations ne soient pas parfaites, il importe surtout à ce stade qu'elles soient diffusées et qu'elles alimentent le débat aux différents niveaux de la gestion coopérative : caisses locales, faïtière nationale et confédération internationale. Tous les ans, ces résultats font l'objet d'une revue croisée entre les IMF du réseau, et leur analyse mobilise à la fois des élus, des cadres et du personnel de terrain, ce qui favorise l'appropriation des résultats et l'intégration des mesures correctives dans les structures de gouvernance à tous les niveaux de l'organisation.

Une réflexion sur la portée rurale et agricole de la microfinance

Ces travaux en matière de transparence se sont articulés à des réflexions plus poussées sur certains enjeux thématiques, au premier rang desquels celui du financement rural et agricole. Celui-ci constitue l'un des défis majeurs pour répondre au projet économique et social des réseaux, dans des pays où les économies et l'emploi restent majoritairement agricoles, mais où la pauvreté ainsi que l'exclusion économique, sociale et financière demeurent avant tout rurales.

Face à la difficulté, que manifeste la plupart des IMF, de toucher les campagnes, une étude a été organisée et suivie par le GRPS afin d'analyser des expériences maliennes méritant d'être

⁶Le caractère rural ou urbain des membres est ici déterminé par la caisse à laquelle ils sont rattachés. Or dans le cadre de la reconfiguration du réseau Pamecas, la plupart de ces unités ont été fusionnées et les caisses rurales ont été rattachées à des caisses urbaines, ce qui a conduit à reclasser un pan important de la population des campagnes auprès d'unités urbaines.

transposées dans d'autres réseaux (Watt, 2010). Il s'agit en premier lieu du Programme de Professionnalisation de la Méthodologie de financement du Crédit Agricole, mis en place à Kafo Jiginew depuis 2008. Celui-ci a conduit à une diversification des activités financées, au-delà du coton, permettant à la fois à l'institution de limiter son risque et aux producteurs de diversifier leurs revenus, dans une période où cette monoculture entrerait en crise. Afin de sécuriser l'offre de crédit agricole, cette démarche s'est appuyée sur une spécialisation des ressources humaines et financières et le développement d'outils spécifiques d'analyse et d'octroi. Une expérience prometteuse a également été identifiée à Nyèsigiso, en l'occurrence le financement des aménagements agricoles dans la zone Office du Niger, avec un crédit de 4 ans à remboursement annuel.

Un atelier, organisé en mai 2011 à Bamako, a mis en exergue deux autres expériences : d'une part, le Centre Financier aux Entrepreneurs agricoles et commerciaux (CFE-AC) à la FCPB qui, dans l'Ouest du Burkina Faso, finance les producteurs, soit directement, soit par l'entremise d'une organisation paysanne, ou encore au travers de programmes soutenus par des partenaires, ce qui a favorisé la concentration au sein de l'institution de ressources dédiées au coton, alimentées par les surplus de liquidité des caisses du réseau ; et d'autre part, le crédit warrant de la FUCEC-Togo, initié à la faveur du « projet d'appui au développement de la filière céréalière au Togo ». Il repose sur un fonds de garantie mis en place en janvier 2010 par les partenaires AVSF, INADES⁷ et la centrale des producteurs de céréales du Togo (CPC), permettant aux affiliés de cette dernière de financer leurs intrants et de stocker leur production afin d'en obtenir de meilleurs prix.

Les échanges suscités par les travaux du GRPS ont contribué à remettre à l'agenda les questions agricoles, ou d'aborder les problèmes sous des angles différents. Ainsi, Kafo Jiginew – la principale IMF du Mali – a été conduite à réinterroger certains choix stratégiques. Créée initialement par et pour des producteurs de coton, l'institution a vu sa viabilité menacée lorsque les cours de cette denrée se sont effondrés au milieu des années 2000. Anticipant ces difficultés, elle a réorienté l'essentiel des activités de sa zone d'implantation initiale vers la capitale. Elle a de plus dessaisi les élus des procédures d'octroi et de recouvrement, durci celles-ci et procédé à une reconfiguration qui a fusionné les caisses afin de concentrer les centres de décision. Les représentants des membres avaient entériné ces réformes au nom d'une nécessité technique et financière mais ont, à l'occasion des diagnostics de performance sociale, questionné la capacité du réseau à couvrir les zones rurales, à financer les petits producteurs, à entretenir la participation des usagers, etc. Il est trop tôt pour établir si ces débats sont de nature à infléchir l'orientation stratégique du réseau.

Le GRPS ayant été conçu comme une instance transversale se réunissant ponctuellement, sa capacité à assurer le suivi d'une thématique spécifique telle que le financement agricole s'est toutefois avérée limitée. La composition et le fonctionnement du groupe ont amené ses participants à considérer qu'ils ne seraient pas les plus à même de faire progresser cet agenda. Ils ont donc recommandé la création d'un pôle d'expertise *ad hoc*, composé de personnes impliquées au sein de leurs réseaux dans la mise en œuvre de services financiers pour l'agriculture, la recherche/développement ou la formation d'agents de crédit agricole. Ce groupe aurait en particulier la charge de promouvoir la mutualisation dans l'ensemble de la Confédération de savoir-faire acquis dans certains réseaux en matière de crédit warrant, de crédit d'investissement en agriculture et de ses garanties (hypothèque, garantie foncière, leasing), de crédit solidaire agricole, ou de mécanismes d'épargne adaptés au monde rural. Il aurait aussi pour fonction de réfléchir à des modalités de partage du risque et de la charge du financement agricole avec les acteurs (Etat, ONG, assurance, entreprises de l'agrobusiness), de renforcer la professionnalisation des agents des réseaux en matière de financement rural et agricole, mais aussi le lobbying à l'échelle de la CIF et de chacun des réseaux. Bien que validé

⁷ Agronomes et vétérinaires sans frontières ; Institut africain pour le développement économique et social.

par la Confédération en septembre 2012, ce nouveau groupe de référence est encore en cours de création.

La protection des membres

L'expérience de diagnostic approfondi par le GRPS a été renouvelée en 2012, cette fois sur le thème de la protection des membres. Alors que les évaluations SPI de 2008 visaient à s'assurer que les coopératives contribuaient à l'inclusion financière et au développement socioéconomique (perspective « *Do good* » en anglais), il s'agissait cette fois de s'assurer qu'elles ne nuisaient pas à leurs membres (perspective « *Do no harm* »). Cette démarche visait en l'occurrence à prévenir le surendettement, à promouvoir la transparence sur les taux d'intérêts et les conditions attachées au crédit, à s'assurer du niveau responsable de la tarification des services des COOPEC, ainsi qu'à garantir un traitement respectueux des usagers, leur capacité à faire remonter des plaintes et suggestions et la protection de leurs données personnelles. Il s'agissait ainsi de réaliser au sein de chaque réseau de la CIF une évaluation approfondie des pratiques en s'appuyant sur des observations sur le terrain, permettant ainsi de préciser les insuffisances et de définir les modalités de mise en place des mesures correctives nécessaires.

Un premier examen a été mené lors d'un atelier régional en 2012, sur la base d'éléments documentaires rassemblés par le délégué de chaque réseau et d'entretiens menés au préalable auprès d'élus et de cadres de sa caisse. Cet exercice a fait apparaître des bilans contrastés selon les réseaux. La disparité des résultats a non seulement découlé de situations différentes mais aussi de la difficulté de faire émerger un regard critique sur ces pratiques. De manière transversale, des besoins partagés sont apparus sur plusieurs registres. En ce qui concerne la prévention du surendettement, outre la solidité des garanties des demandeurs, les études de solvabilité gagneraient à mieux prendre en compte leur capacité de remboursement. À ce titre, l'estimation de leur niveau réel d'emprunt auprès d'autres établissements financiers se révèle souvent ardue en l'absence de centrales de risques. Par ailleurs, à l'heure où les réseaux engagent des politiques proactives afin de réduire leur niveau d'impayés, le risque s'accroît en matière de pratiques de recouvrement. Il a ainsi semblé nécessaire d'instaurer une synergie entre le soutien à l'assainissement des portefeuilles – en faveur duquel la CIF s'est par ailleurs engagée – et les principes de protection des membres. Enfin, il a semblé préoccupant que peu de COOPEC disposent de mécanismes permettant une remontée des plaintes, car cela semble limiter leur capacité à apporter une résolution idoine à d'éventuels dysfonctionnements.

En capitalisant sur ce travail, une évaluation croisée du réseau FECECAM-Bénin a été réalisée sur le terrain par Nyèsigiso-Mali, avec un accompagnement de CERISE. Ainsi, deux représentants de Nyèsigiso-Mali – un cadre et un élu – ont conduit une évaluation à partir d'une grille méthodologique définie par la *Smart Campaign*⁸. Des entretiens ont été menés au niveau du siège auprès de la direction, mais également avec le personnel de plusieurs caisses, ainsi que des membres. Un rapport d'évaluation incluant un plan d'action pour l'amélioration des pratiques a été réalisé grâce aux résultats obtenus.

Un atelier mené en avril 2013 a été l'occasion de jauger l'avancée de la mise en application des recommandations à la FECECAM. Ainsi, pour ce qui concerne le recouvrement des crédits en souffrance, la faïtière forme aujourd'hui des équipes de recouvrement composées d'élus et d'agents techniques qui maîtrisent les procédures de recouvrement de créances, afin d'éviter les pratiques dégradantes. Cependant, il ressort de l'évaluation faite par Nyèsigiso que des efforts doivent encore être faits pour améliorer les pratiques de recouvrement et de prise de garanties. Pour informer les membres sur le coût des services et des produits, des affiches ont aussi été mises en place dans toutes les agences et les tarifs appliqués sont préalablement

⁸ Initiative globale ayant pour objectif d'unir les parties prenantes du secteur de la microfinance autour de l'enjeu de la protection des clients. La *Smart Campaign* a défini des outils et ressources pour l'évaluation et l'amélioration des pratiques des IMF (<http://www.smartcampaign.org>).

expliqués aux membres avant qu'ils ne s'engagent. La FECECAM s'est en outre dotée d'un mécanisme de gestion des plaintes comprenant les outils de collecte et de remontée des réclamations ainsi qu'une procédure formelle de gestion de ces plaintes sur un délai de quinze jours dans les caisses et agences. Les signalements les plus graves sont remontés à la Direction générale.

Cette méthodologie a permis d'apporter un regard critique sur les pratiques du réseau évalué, et une bonne compréhension des enjeux de la protection des clients par les participants. Cette démarche reste pourtant à approfondir. Sur la base de l'exercice mené au Bénin, des évaluations croisées pour les autres réseaux seront menées.

Les pratiques de ristournes

Le principe de ristourne du trop-perçu est un pilier fondamental du fonctionnement coopératif et un élément de différenciation vis-à-vis des banques commerciales. Il s'agit en outre d'une pratique permettant de renforcer l'attachement réciproque de l'institution et de ses membres, de nature à renforcer la satisfaction et la fidélisation de ceux-ci. Excédents et capitalisation sont des moyens et non des fins dans le cadre de COOPEC fondées sur les principes de non-lucrativité et de propriété collective.

Plusieurs principes encadrent les ristournes, traduits notamment dans les règlements de la BCEAO⁹. Du point de vue de la gestion, la rentabilité et la capitalisation de la caisse effectuant des ristournes – mais aussi de son réseau – sont des préalables indispensables. Pourtant, les travaux du GRPS ont montré que les réseaux membres de la CIF suivaient des pratiques disparates en la matière. Certains affectent systématiquement l'intégralité des excédents aux réserves et fonds de garantie. Certains engagent des investissements communautaires, à la discrétion des dirigeants et directeurs de caisses ou à la faïtière, qui sont affectés aux charges d'exploitation en cours d'année plutôt qu'aux ristournes sur excédents annuels. D'autres gèrent ces excédents au travers d'une fondation ou de fonds spécialisés. D'autres enfin pratiquent des ristournes individuelles. Par ailleurs, les baisses de taux d'intérêts attachés au crédit ou une hausse de la rémunération de l'épargne peuvent aussi être considérées comme des ristournes.

En raison de cette hétérogénéité, des principes fondamentaux ont été proposés par le GRPS et entérinés par le collège des directeurs généraux de la CIF :

Subsidiarité : Le montant et l'affectation des ristournes sont déterminés au niveau de chaque caisse, en accord avec les instructions, clés de répartition et autres critères fixés par les Unions, les Fédérations et la Confédération.

Décision démocratique : En vertu de la réglementation régionale des SFD, les ristournes doivent être établies de manière démocratique par l'assemblée générale.

Équité : Les ristournes doivent bénéficier au plus grand nombre de membres possibles et concerner les personnes au plus près de la caisse. Elles ne sauraient être focalisées à l'avantage des salariés ou des élus.

Pertinence : Les ristournes ne peuvent être établies que par des caisses excédentaires et suffisamment capitalisées, appartenant à un réseau excédentaire et suffisamment capitalisé. Elles doivent répondre à des besoins de la communauté et concerner de préférence des finalités liées à la mission des COOPEC : soutenir l'activité socio-économique, réduire la vulnérabilité, améliorer les conditions de vie des ménages (santé, éducation...).

Gestion professionnelle : La mise en place d'un organisme spécialisé (Fondation) est une possibilité pour garantir cette gestion professionnelle. Néanmoins, il ne s'agit en rien d'une obligation et les ristournes peuvent être administrées directement par les caisses, à condition que ce soit avec la même rigueur que les services financiers.

Transparence : Toutes les ristournes devront faire l'objet d'une reddition de compte détaillée permettant d'alimenter le rapport annuel, en mentionnant les champs requis par la BCEAO :

⁹ Voir l'instruction n°010-08-2010 de la BCEAO relatives aux règles prudentielles.

références du bénéficiaire, nature du don ou des œuvres sociales, évaluation en Francs CFA (FCFA).

Les réseaux membres de la CIF ont réalisé des trop-perçus au cours des deux derniers exercices de l'ordre de 6,6 milliards de FCFA pour 2011 et de 5,7 milliards de FCFA en 2012. Ces bons résultats pourront autoriser des ristournes aux membres dans les conditionnalités réglementaires édictées de la Banque centrale et en suivant les procédures des coopératives.

Bilan provisoire d'un chantier en cours

La plupart des grandes entreprises et des administrations publiques se caractérisent par leur inertie, c'est-à-dire par l'énergie considérable nécessaire pour impulser le changement en leur sein, mais aussi par l'effet d'entraînement durable suscité une fois qu'elles sont mises en mouvement. Dans ce type de structures, les instruments de gestion se révèlent l'outil privilégié pour susciter le changement des pratiques d'une communauté d'acteurs (Lascoumes, Le Galès, 2005). Ce constat semble particulièrement vrai dans les coopératives d'épargne et de crédit, *a fortiori* lorsqu'elles atteignent la taille de la Confédération des Institutions Financières (Périlleux, 2009). A ce titre, le processus mis en œuvre au travers du GRPS atteste des enjeux que soulève la construction de dispositifs organisationnels pour permettre la prise en charge des questions relatives à la finance responsable et aux performances sociales. La création de ce groupe résulte en effet d'une impulsion donnée par les instances dirigeantes, mais son efficacité a été conditionnée par l'appropriation du processus par la base de ces structures et la coordination entre les intervenants.

La complexité d'un fonctionnement confédéral à une échelle si vaste implique des défis organisationnels importants. En raison de sa caractéristique collégiale, la répartition des tâches entre les différents intervenants a été longue à clarifier et à répartir. L'organisation des premières activités a connu quelques difficultés, avant que le fonctionnement ne soit rôdé. De plus, les réunions physiques régionales sont lourdes, complexes et coûteuses à organiser. L'utilisation des TIC représente par conséquent un potentiel énorme pour faciliter son travail, qu'il s'agisse des échanges de courriels, de l'utilisation de Skype et de l'organisation de téléconférences. Des essais encourageants ont été réalisés par le biais de vidéoconférences et de listes de diffusion, mais ils n'ont pas pu être systématisés, en raison notamment de manques d'équipements informatiques et de difficultés de connexions, particulièrement saillantes dans certains réseaux ou pays.

D'un point de vue technique, l'une des fonctions essentielles du GRPS consiste à effectuer le suivi-évaluation des performances sociales des réseaux et à en rendre compte. Le contenu de ces indicateurs, les définitions, les seuils et les modes de calcul ont dû être étayés et adaptés aux particularités des membres de la CIF. Ce point a été essentiel pour s'assurer que les réseaux membres parlent un même langage et que les évolutions mesurées correspondent à des progrès tangibles. Mais cet effort s'est réalisé en parallèle de travaux menés par ailleurs en matière de *Reporting* par les groupes de référence sur le crédit ou la surveillance financière. Compte tenu de la complexité des intervenants dans ces différents groupes, il s'est parfois avéré difficile d'assurer une cohésion des actions entre ces différents pôles.

Au sein même des réseaux, des difficultés portent aussi sur la communication et la coordination de chaque délégué avec ses collègues. Les groupes de référence assumant un rôle de facilitateurs, ils doivent identifier et nouer une collaboration étroite avec leur Directeur général, les présidents du Comité d'administration, les autres cadres, direction et présidence des caisses, etc. Pour être des leviers de changement effectifs, les groupes de référence doivent 1) impliquer des acteurs identifiés (agents de crédits, élus, conseil d'administration, etc.), 2) s'appuyer sur des mécanismes concrets qui permettent la gouvernance (formation, systèmes d'information et de gestion, procédures, politiques, etc.) et 3) prévoir des modes de gestion des

dysfonctionnements (mécanismes de vérification, espaces de concertation, instances d'arbitrage, etc.).

L'élaboration des tableaux de bord demeure un défi pour plusieurs institutions membres de la CIF. Trois niveaux sont distingués : les référents auprès du GRPS sont capables de collecter eux-mêmes ces données à partir de leurs systèmes d'information ; les référents GRPS obtiennent ces données d'autres responsables qui sont complètes et demeurent parfois approximatives ; les référents éprouvent de réelles difficultés pour collecter les données, avec des informations encore majoritairement manquantes ou erronées.

La production annuelle implique un effort conséquent de préparation pour remplir les tableaux de bords, coordonner des réunions internes d'analyse et de validation, ébaucher des rapports et relire ceux des réseaux pairs. Dans la plupart des réseaux, ces activités sont de mieux en mieux anticipées, mais la constitution d'une capacité d'analyse critique a été un processus long qui reste à parfaire. L'ensemble de la démarche s'est en effet appuyé sur les délégués des réseaux auprès du GRPS. Ceux-ci ont assidûment participé aux travaux de collecte de données, d'analyse, de restitution et de suivi, afin de constituer et consolider une véritable expertise. Ils ont peu à peu fait montre d'une capacité à produire, d'une manière beaucoup plus agile que les années précédentes, des rapports cohérents, pertinents et de bonne tenue. Cette aisance accrue, ainsi que la qualité des interventions, des débats et de la réflexion commune du groupe, attestent qu'une véritable expertise est en train de se construire au sein des réseaux en matière de performances sociales. De plus, la méthode collégiale s'appuyant sur des revues par les pairs est de nature à multiplier les regards croisés et les échanges de pratiques entre les réseaux. Mais l'adoption d'un regard critique demeure un défi. Celui-ci s'avère essentiel pour que le GRPS puisse identifier les carences, proposer des mesures correctives pertinentes et contrôler l'effectivité de la mise en œuvre. Ayant souvent du mal à s'exprimer au nom de l'institution, les délégués auprès du groupe de référence doivent se départir des discours lénifiants pour adopter une réelle posture critique et accepter d'être critiqués, de façon à formuler des recommandations lucides et précises.

La particularité des coopératives, par leur nature hybride, est de constituer des entreprises qui sont aux mains de leurs membres. Selon cette perspective, un enjeu majeur est donc l'obligation d'associer les élus ainsi que les membres à la base. Or, la question des performances sociales reste essentiellement pilotée par les cadres des réseaux ou des représentants de la CIF. Il arrive parfois même aux cadres de se demander si certaines orientations sociales sont le fait des réseaux ou le résultat de l'initiative de partenaires extérieurs. Compte-tenu des objectifs du groupe, il serait intéressant d'associer plus systématiquement des élus des faïtières et des caisses.

Malgré ces difficultés, les outils sur lesquels s'appuie le travail de reddition de compte s'affinent progressivement, en particulier les tableaux de bord et canevas de rapports sociaux. Les tableaux de bords par réseaux permettent d'effectuer des évaluations annuelles et d'en présenter des synthèses graphiques. Une base de données, gérée par la CIF, permet de comparer les réseaux, d'agréger les données et d'en suivre l'évolution dans le temps. Enfin, les rapports annuels ont peu à peu évolué, de sorte qu'ils font aujourd'hui partie intégrante des rapports de gestion présentés tous les ans aux assemblées générales des faïtières et de la Confédération.

Conclusion

Les travaux menés par la CIF sont véritablement originaux à l'échelle du secteur de la microfinance. Ce chantier a été engagé progressivement et ses avancées s'effectuent prudemment, mais il s'agit indéniablement d'une dynamique qui a été appropriée par les réseaux et qui a remporté l'adhésion de nombreux élus et du personnel, aussi bien dans les caisses qu'au niveau des faïtières. A ce niveau, on peut souligner la prise de conscience forte

et l'engagement soutenu des directions générales des réseaux et de la Confédération. Il faut par ailleurs saluer la durée dans laquelle s'est inscrit ce travail, avec des avancées entretenues depuis cinq années grâce à sept ateliers régionaux et un plan d'action définissant des axes structurants à long terme.

Ces éléments ont permis d'affiner des outils et de consolider une expertise au sein du GRPS. Par sa dimension transversale (information, produits, stratégie, gouvernance...), celui-ci a construit un véritable langage commun sur les performances sociales. En outre, on peut remarquer que le fonctionnement du groupe se renforce progressivement. Ceci étant, afin de poursuivre ces efforts, il convient de favoriser un engagement encore plus poussé des réseaux et de leurs élus, en collaboration avec les partenaires externes à l'égard de ces travaux sur les performances sociales. Ces orientations permettront de passer progressivement de l'évaluation à l'amélioration des pratiques, dans chacune des caisses du réseau.

Bibliographie

BEDECARRATS Florent (2013), *La Microfinance: entre utilité sociale et rentabilité financière*, Paris, L'Harmattan, Coll. Chaos International.

CALLON Michel, MILLO Yuval, MUNIESA Fabian (2007), *Market Devices*, HAL Centre pour la communication scientifique directe : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00177891>.

CHRISTEN Robert (2001), *Commercialization and Mission Drift: The Transformation of Microfinance in Latin America*, Washington (DC), CGAP, Occasional paper 5, disponible sur le site ; <http://www.cgap.org>.

GUERIN Isabelle, LAPENU Cécile, DOLIGEZ François (2009), « La microfinance est-elle socialement responsable? Introduction », *Revue Tiers Monde*, 197, mars 2009, pp. 5-16.

LASCOUMES Pierres, LE GALES Patrick (Éds.) (2005), *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, Paris.

LITTLEFIELD Elizabeth, ROSENBERG Richard (2004), « Breaking Down the Walls between Microfinance and the Formal Financial System », *Finance & Development*, 41 (2), juin 2004, pp. 38-40.

OUEDRAOGO Alpha, GENTIL Dominique (Éds.) (2008), *La microfinance en Afrique de l'Ouest*, Karthala, Paris,

PERILLEUX Anaïs (2009), « La gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit en microfinance : un enjeu de taille », *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLVIII (3), pp. 51-60.

UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION (2011), *Demographic Yearbook, Population Censuses' Datasets (1995 - Present)*, Nations Unies.

WATT Mohamedou (2010), *Capitalisation des pratiques de financement agricole dans les réseaux de la confédération des institutions financières d'Afrique de l'Ouest*, Institut des Régions Chaudes, Mémoire pour l'obtention du diplôme d'ingénieur de spécialisation en agronomie tropicale option ECODEV, Montpellier, décembre 2010.