

Table

Objectif de l'outil	1
Cadre Conceptuel.....	1
Utilisation par / avec les IMF.....	2
Limites.....	2
Quelques règles ou suggestions :	2
Exploitation des réponses.....	3
Notes	5
Note 1 – Exemple de question ouverte et suggestion pour recentrer	5
Note 2 – Exemple de question sans réponse.....	6

Objectif de l'outil

L'outil de Diagnostic tel que proposé vise à permettre d'obtenir une image synthétique d'une IMF dans un délai bref.

Il peut être utilisé par un consultant en préalable et/ou au démarrage d'une mission, en vue de dégager un diagnostic rapide de l'institution, et partant de là de voir si la mission qui lui est demandée correspond bien à une priorité réelle pour l'IMF, ou si on ne lui demande pas par exemple de traiter des symptômes quand les causes réelles du problème à traiter sont ailleurs.

Il peut également être utilisé par une IMF pour établir sa propre analyse de la situation, et en particulier dans le cadre d'une relation avec un consultant extérieur, à bien délimiter les termes de référence de la mission qui sera demandée à ce dernier.

NB : la présentation retenue ci-dessous est davantage orientée dans le cadre d'un usage par un consultant qui mènerait une mission pour une IMF ; mais cela ne devrait pas poser de problème pour un usage en interne par une IMF, car les conseils donnés restent valables dans ce cadre.

Cadre Conceptuel

L'outil est divisé en 5 grand blocs :

- Profil Général de l'Institution : cette partie comprend une série d'indicateurs touchant à l'historique, aux volumes d'affaires, de clientèle, l'implantation de celle-ci.
- Vision / Plan d'Affaires : les questions permettent de voir si l'IMF dispose ou non d'une planification à moyen ou long terme, la clarté de la mission qu'elle se fixe, si elle a une réflexion globale et prospective sur son marché.
- Structure de l'Organisation et Ressources Humaines : on s'attache ici aux aspects de gouvernance, aux ressources humaines et aux systèmes existants ou pas dans l'IMF : on cherche à connaître les forces et faiblesses institutionnelles de l'IMF.
- Activités : on s'intéresse ici aux services proposés, à la clientèle, et aux autres partenaires existants ou potentiels de l'IMF : ce sont donc les aspects environnementaux et donc pour l'essentiel la façon dont l'IMF s'adresse à son marché qui sont traités ici
- Performance Financière et Risque : les aspects de gestion financière, de gestion du portefeuille et d'appréhension du risque sont traités ici : on cherche à savoir si des outils de pilotage existent, s'ils sont connus, leur pertinence, et les résultats qu'ils fournissent.

La logique de cet outil reprend très largement celle préconisée par le CGAP, dans son manuel intitulé « Cadre d'Evaluation des Institutions de Microfinance » - n°4 de la série « Outils Techniques » publié en Octobre 1999.

Cependant, étant prévu comme un outil de diagnostic « rapide », son utilisation s'avèrera différente : dans un certain nombre de cas, on ne cherchera pas à produire tous les indicateurs recensés, mais à faire le constat qu'ils existent ou non, et/ou qu'ils sont méconnus par l'IMF. Pour illustrer cette différence d'approche, on peut dire que, si une évaluation « lourde » doit produire la série d'indicateurs, le diagnostic pourra dire que l'indicateur est manquant, et pourquoi.

Utilisation par / avec les IMF

Limites

- Cet outil ne prétend pas donner une vision détaillée de la situation d'une IMF : il ne prétend pas aboutir aux résultats qu'une évaluation « lourde » (s'étalant éventuellement sur plusieurs semaines, avec une large mobilisation du personnel de l'IMF par exemple) pourrait fournir.
- Il est probable que bon nombre d'indicateurs recensés dans l'outil ne seront pas disponibles ; dans le cadre de ce diagnostic rapide, on ne cherchera pas nécessairement à les calculer.
- Si en tant que consultant vous souhaitez obtenir ces indicateurs chiffrés, vous pouvez demander à l'IMF de vous les produire à l'avance ; mais limitez cette approche à des données chiffrées, précises, faute de quoi vous risquez d'introduire un biais dans les réponses de l'IMF.

Quelques règles ou suggestions :

Selon la structure de gouvernance et d'encadrement de l'IMF, il sera souhaitable de réunir les principaux responsables « politiques » et « techniques » de l'IMF, et de consacrer avec eux au maximum une journée à l'usage de cet outil.

- Etablir d'emblée le climat dans lequel doivent se dérouler les discussions, en vous basant sur ce qui est indiqué plus haut au point « Objectif » : il s'agit d'échanger sur la situation de l'IMF au regard d'un guide d'entretien, dont on espère qu'il sera le plus pertinent possible. Parvenir à un diagnostic clair ne pourra se faire que si les échanges sont francs, sans argutie inutile, en faisant en sorte de parvenir à des réponses sans ambiguïté. Insister sur le fait que ce travail ne concerne que l'IMF et vous même, et qu'il ne s'agira pas de porter de jugement de valeur, mais au contraire de faire ressortir les éléments positifs sur lesquels l'IMF a des chances de construire, tout en pointant les domaines sur lesquels des améliorations s'imposent : a priori, si on vous a demandé d'intervenir en tant que consultant, c'est bien pour aider l'IMF à construire sur ses forces et à remédier à ses points faibles.
- Pour maîtriser la durée, il ne faudra pas chercher systématiquement à approfondir toutes les questions : si une donnée n'est pas disponible « à chaud », le noter pour éventuellement se la procurer en fin de journée avec le technicien concerné.
- Si des indicateurs n'existent pas, il ne s'agira pas de chercher à les reconstituer/recalculer, mais de se borner à en constater l'inexistence. Eventuellement noter ceux utilisés par l'IMF et indiquer leur pertinence.
- Sur des questions plus ouvertes, il faudra être capable d'isoler les points qui de fait apportent des réponses à d'autres questions prévues à un autre endroit de l'outil. Il faut utiliser des questions de types variés (ouvertes, fermées), et toujours ramener les réponses à du concret. (Voir Note 1 – Exemple de question ouverte et suggestion pour recentrer) ; cet aspect peut s'avérer délicat, mais il faut ainsi parvenir à maîtriser le temps, en étant vigilant à ne pas froisser l'interlocuteur : si on se rend compte que la réponse à une question se perd dans des points annexes, imprécis, incomplets, autant rappeler qu'on ne cherche pas à porter un jugement de valeur, mais constater que puisqu'on n'arrive pas à formuler une réponse claire,

c'est sans doute bien la preuve qu'on n'a pas les éléments requis (Voir Note 2 – Exemple de question sans réponse)

- Savoir sauter les questions quand elles n'ont plus lieu d'être : ce cas peut se produire si lors d'une question précédente, la réponse à la question qui vient à déjà été donnée (cela peut paraître évident, en réalité cela implique une vigilance certaine, et surtout une connaissance approfondie de l'outil) ; un autre cas possible est évidemment le cas où on demande d'abord si tel ou tel système existe : s'il n'existe pas, les éventuelles questions prévues ensuite pour en donner une description plus détaillée sont évidemment sans objet.
- Jugement de votre part : à la fin de chaque thème, et en clôture de l'entretien, vous serez amenés à formuler des synthèses, et à marquer ainsi le diagnostic que vous formulez avec les personnes interviewées ; au final toutefois, il vous faudra bien apporter votre point de vue, qui ne coïncidera pas nécessairement avec celui de ces responsables. A vous de jauger le climat de dialogue entre vous et vos interlocuteurs de telle sorte que vous puissiez résumer les réponses faites sur ce thème d'une façon acceptable.
- Clarifiez en fin de discussion les points qui méritent une analyse plus approfondie, ou des recherches d'informations supplémentaires, que vous vous proposez de rechercher au cours de la mission elle-même : outre le fait que cela a le mérite de poser clairement les points sur lesquels vous aurez effectivement des données précises à rechercher, cela vous donnera aussi l'opportunité de discuter ces points avec d'autres agents de l'IMF. Gardez également à l'esprit que la suite de la mission doit vous permettre de confronter les réponses obtenues à la réalité de ce qui se passe dans l'IMF.

Exploitation des réponses

A priori, si l'IMF vous a demandé en tant que consultant de venir travailler sur un aspect spécifique, c'est parce que l'IMF a diagnostiqué de son côté des faiblesses sur cet aspect.

Au moins deux questions primordiales se posent :

- Le domaine sur lequel on vous demande de travailler constitue-t-il bien un enjeu réel pour l'IMF ? A la lumière des données collectées, des constats faits grâce à l'outil de diagnostic, apparaît-il vraiment que le sujet qu'on vous demande de traiter est pertinent compte tenu de la situation de l'IMF sur ce plan ?
- La seconde question est au moins aussi importante : elle peut se résumer comme suit : « même si je parviens à apporter aujourd'hui la réponse aux termes de référence, est ce que d'autres enjeux fondamentaux au sein de cette IMF ne risquent pas de rendre ce travail inutile, inopérant ? »

Par exemple, est-il opportun de prétendre mener une analyse financière s'il s'avère que les données sur l'actif principal, à savoir le portefeuille de crédit, sont très peu fiables ? Ne vaudrait-il pas mieux réorienter la mission sur la gestion du portefeuille ? Autre attitude possible : effectuer le travail prévu, tout en mettant clairement en exergue dans le rapport de mission que la fiabilité des éléments obtenus est relative du fait du manque de fiabilité de données essentielles. En particulier si le travail est demandé par un bailleur soutenant l'IMF, il apparaît essentiel dans ce genre de cas de le consulter à l'issue du diagnostic. Si le commanditaire souhaite que la mission se fasse néanmoins, il faudra mettre clairement l'accent dans le rapport sur les autres aspects qui peuvent fondamentalement peser sur l'avenir de l'IMF, et saisir cette occasion pour proposer d'autres missions pour travailler sur ces aspects.

S'il s'avère que le sujet à traiter est pertinent, en lui-même et globalement par rapport à l'institution, alors les questions pratiques sur la mission se posent :

- durée globale
- planning
- logistique à prévoir



- répondant à désigner dans l'IMF
- informations à fournir par l'IMF
- indicateurs d'avancement / processus de suivi
- etc. cf. les termes de référence doivent clarifier ces aspects.

Notes

Note 1 – Exemple de question ouverte et suggestion pour recentrer

Exemple sur le point des partenariats :

Il est demandé si l'IMF fait partie de réseaux et de décrire les relations éventuellement entretenues :

Puis vient la question sur les éventuelles actions menées , et sur leurs résultats.

Concrètement, à partir du moment où la première question sera posée, la ou les personnes qui répondent peuvent très bien vous donner les réponses à la suivante ; inversement, elles peuvent rester dans des aspects très généraux, auquel cas la seconde question permettra de recentrer la discussion, et éventuellement la troisième (aspect « résultats » ici)permettra d'obtenir des éléments concrets permettant de juger.

Pour illustrer ce point, un exemple tiré d'une expérience réelle :

- *relation avec banque commerciale ? : « nous avons un accord avec la Banque Nationale, auprès de laquelle notre bailleur dépose un fonds de garantie ; sur ce fonds de garantie, la banque nous accorde un refinancement équivalent pour nos crédits ; avec le temps, et sous réserve que nous présentions chaque année un taux de remboursement supérieur à 97%, elle nous consentira un refinancement qui pourra augmenter chaque année, de telle sorte que la garantie du bailleur ne représentera plus que 90% du refinancement, puis 80%, ainsi de suite d'année en année »*

On ne peut pas réellement se contenter de cette réponse ; aussi, il faut en venir à troisième question, quitte à la formuler un peu différemment :

- *Résultats et problèmes = depuis que ce partenariat a été mis en place, avez vous pu respecter les conditions, et si oui, la banque en question respecte-t-elle les termes de la convention ? : « De fait, la convention existe depuis 3 ans, et nous avons toujours présenté des taux supérieurs ou égaux à 97%, mais la banque se refuse à augmenter la ligne, pour des raisons qui nous échappent ; nous avons demandé à notre bailleur de faire pression sur la banque, mais c'est une procédure lourde ; de fait, notre bailleur envisage de nous confier directement les fonds, ce qui facilitera la mise en place de nos crédits grâce à la disponibilité immédiate des fonds, alors que la procédure avec la banque est lourde »*

A ce stade, on a la réponse complète : de fait, le « partenariat » existant avec la banque nationale est inopérant, au point qu'on envisage de le rompre ; cela se traduira certes par une flexibilité plus grande pour l'IMF si elle récupère l'accès direct aux fonds, mais par contre l'enveloppe confiée par le bailleur ne pourra en tant que telle pas permettre un effet de levier par une mobilisation accrue de ressources. Ce partenariat est une coquille vide.

Note 2 – Exemple de question sans réponse

Exemple sur le point de la concurrence

Dans cette partie, on pose la question « Avez vous des concurrents sur le marché / les connaissez vous ? »

On pourrait avoir des réponses comme :

« ...

- Il y a bien le projet X qui fait crédit aux groupements de ...
- je crois que leur taux est plus bas ...
- je ne suis pas sûr, mais il me semble que leurs crédits ont une durée maximum de 3 mois ...
- leurs procédures sont lourdes ...» etc.

Ici, on se trouve dans une situation où les réponses sont soit des jugements, soit des éléments imprécis. Plutôt que de passer beaucoup de temps à réunir des bribes d'information, pas forcément exactes ou exhaustives, il vaut mieux savoir clore la discussion, par exemple en utilisant la technique indiquée dans la note 1 ci-dessus, en posant clairement une question comme « A-t-on déjà menée une étude précise sur ces IMF pour connaître précisément leurs conditions d'accès à leurs services, et leurs groupes cibles ? ». Si les réponses à la question initiale ont été si floues, c'est bien parce que la réponse à cette deuxième question est très certainement non, ou alors « rien de précis depuis 3 ans » par exemple. Conséquence : on doit bien conclure qu'on n'a pas d'éléments précis sur les services proposés par la concurrence et leurs conditions. Bornons nous à ce constat.