

Évaluer les institutions de microfinance

L'évaluation fait partie intégrante du processus de financement. L'évaluation (appelée aussi communément « *due diligence* ») aide les bailleurs de fonds à estimer les capacités des institutions de microfinance (IMF) et à prendre des décisions, comme de capitaliser une IMF ou de lui apporter de l'assistance technique. Les informations obtenues lors du processus d'évaluation aident les financeurs à décider des montants et des instruments de financement requis, ainsi que de la structure d'ensemble du montage financier.

Le *Guide d'évaluation des institutions de microfinance* du CGAP propose une méthode de réalisation de l'évaluation. Il s'agit d'un guide complet sur l'organisation, la mise en œuvre et la finalisation d'une évaluation d'IMF, qui peut être adapté aux besoins de bailleurs et investisseurs variés. Le *Guide* a été mis à jour en 2008 pour tenir compte des dernières évolutions du secteur. Il intègre les dernières connaissances et bonnes pratiques en microfinance, et propose une feuille de route détaillée à utiliser pour l'évaluation des IMF. Le *Guide* mis à jour comprend de nouvelles sections sur l'épargne, la portée auprès des pauvres, les systèmes d'information et la gestion du risque. Le *Guide d'évaluation* vise à définir un standard d'évaluation pour le secteur ; il est disponible gratuitement pour les bailleurs de fonds, les consultants et autres praticiens en charge d'évaluer les IMF.

Quel est l'objectif du *Guide d'évaluation* ?

Bien que les évaluations puissent prendre bien des formes différentes, le *Guide d'évaluation* a fonction de ressource unique et d'outil de référence facile à utiliser. Il contient des instructions détaillées, des questions d'approfondissement et des modèles de saisie de données qui peuvent servir aussi bien à l'analyse qualitative qu'à l'analyse quantitative. Les financeurs peuvent utiliser tout ou partie du *Guide d'évaluation* selon leurs besoins. Les rapports qu'il permet de créer peuvent aider les bailleurs et investisseurs à évaluer la structure, la stratégie et les performances financières et sociales d'une IMF donnée. Les financeurs qui utilisent le *Guide d'évaluation* pourront ainsi :

- comprendre la vision, l'orientation, la solidité et la phase de développement des IMF ;
- évaluer les besoins des IMF et leur capacité à absorber des capitaux, et identifier les domaines d'appui potentiels, afin d'assurer une utilisation plus efficace et plus efficiente des ressources allouées par les bailleurs et investisseurs ;
- créer des informations de référence pour permettre une gestion des financements en fonction des performances.

À qui s'adresse le *Guide d'évaluation* ?

Le *Guide d'évaluation* est destiné avant tout aux financeurs et aux consultants qu'ils engagent pour analyser les IMF. Il propose des niveaux d'analyse détaillés, car il est conçu pour être utilisé auprès d'IMF relativement matures (par exemple, les IMF dont la clientèle dépasse 3 000 clients). Il peut être utile à un large éventail de financeurs, notamment les agences de développement bilatérales et multilatérales, les fondations ou les organisations non gouvernementales qui envisagent un financement ou veulent réaliser une évaluation *ex post*. Le *Guide d'évaluation* peut également renseigner ou compléter d'autres techniques de *due diligence* déjà utilisées par des investisseurs. En dernier lieu, il peut aussi servir aux IMF qui souhaitent s'autoévaluer.

Quels sont les domaines d'analyse couverts par le *Guide d'évaluation* ?

Le *Guide d'évaluation* inclut sept domaines principaux d'analyse :

1. **Présentation générale** : vision et mission de l'IMF, forces et faiblesses organisationnelles, facteurs environnementaux –macroéconomiques, politiques ou autres.
2. **Institution** : structure de propriété et de gouvernance de l'IMF ; management ; structure organisationnelle ; gestion des ressources humaines ; technologies de l'information et de la communication ; qualité, nature et transparence des informations communiquées ; contrôles internes ; audits internes et externes ; réglementation et supervision ; rating ; relations avec des partenaires externes.
3. **Produits** : produits financiers de l'IMF –produits d'épargne volontaire et de crédit par exemple– et produits non financiers.
4. **Performance sociale** : dans quelle mesure l'IMF parvient-elle à traduire ses objectifs sociaux dans la pratique –analyse des systèmes, de la portée et de la capacité de l'IMF à obtenir un impact?
5. **Qualité du portefeuille de prêts** : comment l'IMF parvient-elle à mesurer, surveiller et gérer son portefeuille de prêts, y compris sa gestion des impayés et ses pratiques en matière de provisionnement des créances douteuses?
6. **Résultats financiers et gestion du risque** : résultats financiers de l'IMF, gestion actif/passif, gestion du risque, gestion de trésorerie. Le

Guide d'évaluation passe en revue les systèmes internes de l'institution et analyse également les ratios.

7. **Plan d'affaires** : processus de planification stratégique de l'IMF et définition du plan d'affaires, projections financières et stratégie de financement.

Pour réaliser cette analyse, le *Guide d'évaluation* s'appuie sur trois outils étroitement liés : le guide technique, le manuel de ressources et une feuille de calcul Excel (Appraise.xls).

Comment les financeurs et investisseurs peuvent-ils organiser et conduire une évaluation ?

Quels que soient l'approche et l'outil utilisés, les suggestions suivantes peuvent contribuer à rendre le processus d'évaluation efficient et efficace, aussi bien pour les financeurs que pour les IMF qu'ils souhaitent appuyer.

S'assurer de la participation d'un analyste compétent. Les évaluations couvrent en général un vaste éventail de données sur l'IMF, des questions de management au retraitement des états financiers.

Guide technique

- Instructions et questions d'approfondissement portant sur les principaux domaines d'analyse
- Liste d'informations à recueillir par des évaluateurs expérimentés

Manuel de ressources

- Présentation détaillée du guide technique, incluant des questions supplémentaires d'approfondissement
- Annexe proposant des ressources et des références, notamment :
 - Un exemple de termes de référence
 - Une check-list à utiliser pour l'évaluation du système d'information de gestion
 - Des indicateurs de performance sociale
 - Des termes utilisés dans les états financiers, ainsi que des retraitements analytiques
 - Des consignes pour l'analyse de la gestion du risque financier
 - Une bibliographie



Feuille de calcul Excel

- Feuille de calcul Excel pour chaque domaine d'analyse
- Format facile d'utilisation : les paramètres de langue peuvent être modifiés pour choisir l'anglais, le français ou l'espagnol, et les tableaux de résultats peuvent être facilement convertis dans d'autres formats de documents.

Dans l'idéal, la responsabilité, ou la réalisation, de l'évaluation doit être confiée à un analyste financier très compétent, ayant une connaissance large des IMF et de leurs performances financières. Cet analyste doit avoir une expérience directe des évaluations ou du rating en microfinance ; il doit connaître et pratiquer couramment la langue de travail de l'IMF. En fonction des compétences et de l'expérience de l'analyste, de la taille et de la complexité de l'IMF, ainsi que du périmètre de l'évaluation, il pourra être nécessaire de faire appel à une équipe de spécialistes.

Adapter la durée de l'évaluation aux résultats escomptés et aux documents à produire. Le temps nécessaire à la conduite d'une évaluation dépend des résultats attendus par le financeur et des documents à produire, de même que de l'importance de l'apport financier considéré. Une évaluation complète n'est adaptée que dans le cas de décisions de financement très importantes et, même dans un tel cas, il convient de sélectionner soigneusement les sujets d'analyse. Un analyste doit bénéficier de deux ou trois semaines pour réaliser une évaluation exhaustive — y compris une visite sur place de cinq à sept jours ou même plus — selon la quantité d'informations facilement disponibles auprès de l'IMF. Une évaluation plus brève, au moyen d'un sous-ensemble de questions, peut comprendre deux ou trois jours sur place et un rapport final plus court.

Les financeurs ne doivent envisager une évaluation, qu'elle soit complète ou abrégée, que si les discussions préliminaires indiquent que le financement est raisonnablement vraisemblable : en effet, le processus de collecte et d'analyse des informations nécessaires pour une évaluation impose à l'IMF de rassembler une quantité significative de données préparatoires. Les bailleurs peuvent effectuer une étude préliminaire pour déterminer si les priorités stratégiques de l'IMF sont bien en ligne avec les leurs, et s'il convient de procéder à une évaluation.

Dans certains cas, si une IMF peut faire état d'un rapport de rating récent et de très bonne qualité, il est même possible que les informations contenues

dans ce rapport soient suffisantes pour permettre une décision de financement.

Adapter l'approche d'évaluation aux contraintes du projet. Les termes de référence de l'évaluation doivent être adaptés en fonction de l'objectif de l'évaluation, du type de financement proposé, des données sur l'IMF collectées dans un rapport de rating ou auprès de toute autre source d'information. Le cadre de l'évaluation doit être simplifié en fonction des données disponibles, des contraintes budgétaires et des obligations d'informations spécifiques à la situation, de façon à minimiser le poids de l'évaluation aussi bien pour l'IMF que pour les financeurs.

Le modèle de termes de référence proposé par le *Guide d'évaluation* peut servir à adapter l'évaluation à une situation donnée, pour garantir que seules les informations réellement essentielles seront collectées. Aussi souvent que possible, les financeurs doivent étudier la possibilité de s'associer à d'autres bailleurs ou investisseurs envisageant d'investir au sein de la même IMF, pour effectuer une évaluation commune.

Maintenir un dialogue ouvert. Tout au long de l'évaluation, le financeur doit communiquer clairement et souvent avec l'IMF, afin de clarifier les attentes et les processus à utiliser. Il est particulièrement important d'associer la direction de l'IMF, et ce dès le début de l'évaluation. Quelle que soit la décision finale prise par l'investisseur, discuter ensemble des résultats de l'évaluation peut se révéler un exercice très utile pour les financeurs comme pour les IMF, en améliorant aussi bien la compréhension des financeurs que l'efficacité de l'IMF. Un regard externe rigoureux et objectif peut considérablement contribuer à renforcer l'IMF.

Bibliographie

Isern, Jennifer, Abrams, Julie et Brown, Matthew. 2008. *Appraisal Guide for Microfinance Institutions. Technical Guide, Resource Manual*, et *Appraise.xls*. Washington, D.C. : CGAP.

Décembre 2008

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur le site internet du CGAP : www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, D.C.
20433 É.-U.

Tél. : 202-473-9594
Fax : 202-522-3744

Adresse électronique :
cgap@worldbank.org

© CGAP, 2008

AUTEURS :

Kelly Spann, avec la collaboration d'Alexia Latortue et de Jasmina Glisovic-Mézières