



CERISE

Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information
sur les Systèmes d'Epargne-crédit



iram **GRET** cnearc

SPI3 – DOCUMENT DE TRAVAIL N°2

De la stratégie sociale à l'impact : Comment améliorer les études d'impact ?

Cécile Lapenu, CERISE
& Carine Reboul, IEDES – Université de Paris 1

Les documents de travail de CERISE sont des articles présentant des travaux en cours et résultats de recherche préliminaires. Ils sont destinés à circuler pour stimuler la discussion et les commentaires.

Novembre 2006



SPI3 – Articles méthodologiques

De la stratégie sociale à l'impact : Une proposition d'angle d'attaque pour améliorer la capacité des études d'impact à alimenter la réflexion et l'action stratégique des IMFs

Cécile Lapenu, CERISE¹ et Carine Reboul, IEDES – Université de Paris 1
Septembre 2006

Résumé

Les études d'impact ont pour objectif de suivre les effets de l'action d'une institution de microfinance (IMF) et d'alimenter ses prises de décision à partir des informations qu'elle aura collectées, pour améliorer encore son impact social. Pourtant, les IMF et leurs partenaires peuvent parfois être perdus dans la diversité des outils disponibles, les critiques sur les limites méthodologiques des études d'impact, et le dilemme entre étude ponctuelle lourde et suivi régulier allégé.

La construction d'une étude d'impact sur la base d'une analyse préalable de la stratégie sociale de l'IMF offre alors une opportunité de cibler les angles d'attaque de l'étude, de l'adapter aux questionnements de l'IMF et de choisir parmi les outils disponibles ceux qui pourront répondre le plus précisément aux besoins d'information des commanditaires de l'étude.

A partir de ses travaux, CERISE propose ici une revue méthodologique qui pourra aider, à partir de l'outil d'évaluation des performances sociales, SPI-CERISE, à construire une étude d'impact simple et pertinente.

Introduction

Les acteurs qui travaillent dans le domaine de la microfinance et des performances sociales, réunis au sein de la « Task Force sur les performances sociales »², ont donné une définition des performances sociales de la microfinance :

¹ www.cerise-microfinance.org

² http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/socialperformance/

« Les performances sociales d'une institution de micro finance sont la traduction effective de sa mission sociale en pratique (actions, mesures correctives, suivi des résultats).

La mission sociale de la microfinance est liée à l'amélioration de la vie des clients pauvres et exclus et de leurs familles et à l'élargissement de la gamme d'opportunités socio-économiques pour la communauté.

Pour atteindre sa mission sociale, les objectifs d'une IMF peuvent reposer sur les principes suivants:

- Servir un nombre croissant de pauvres et d'exclus sur une base durable*
- Améliorer la qualité et l'adéquation des services proposés aux clients ciblés*
- Créer des bénéfices pour les clients de la microfinance, leur famille et leur communauté tels que l'amélioration du capital social et des liens sociaux, l'augmentation des actifs, des revenus, la réduction de la vulnérabilité, l'amélioration de l'accès aux services et la satisfaction des besoins de base.*
- Engager la responsabilité sociale de l'institution vis-à-vis de ses employés, de ses clients et de la communauté dans laquelle elle s'insère. »*

Une IMF qui se fixe une mission sociale retrouve dans cette définition les lignes directrices de son action, construites autour des quatre dimensions du ciblage, de l'adaptation des services, des bénéfices pour les clients et de la responsabilité sociale. Encore faut-il qu'elle puisse suivre les effets de son action et alimenter ses prises de décision à partir des informations qu'elle aura collectées, pour améliorer encore son impact social.

Des études d'impact ayant une fin opérationnelle devraient avoir cet objectif. Pourtant, les IMF et leurs partenaires peuvent parfois être perdus dans la diversité des outils disponibles, les critiques sur les limites méthodologiques des études d'impact, et le dilemme entre étude ponctuelle lourde et suivi régulier allégé.

L'idée centrale de l'article est de montrer que la construction d'une étude d'impact sur la base d'une analyse préalable de la stratégie sociale de l'IMF offre une opportunité de cibler les angles d'attaque de l'étude, de l'adapter aux questionnements de l'IMF et de choisir parmi les outils disponibles ceux qui pourront répondre le plus précisément aux besoins d'information des commanditaires de l'étude.

A partir de ses travaux, CERISE propose ici une approche qui situe l'outil d'évaluation des performances sociales, SPI-CERISE dans le paysage des outils de la microfinance et qui pourra aider, à partir de cet outil, à construire une étude d'impact simple et pertinente et utilisable par les IMF ou leurs réseaux professionnels comme rétroalimentation et outil de pilotage.

Dans un premier temps, la stratégie sociale est évaluée à travers le questionnaire SPI-CERISE, destiné à savoir si l'IMF se donne les moyens d'atteindre ses objectifs sociaux. Ce questionnaire, basé sur le fonctionnement interne de l'IMF, permet d'identifier les stratégies de l'IMF et les moyens mis en place pour parvenir à un impact social positif sur les clients et leur environnement.

Dans un deuxième temps, la mise en place de l'étude sur les clients, construite en relation avec l'évaluation des stratégies, doit mettre en évidence les différentes caractéristiques des clients et déterminer l'impact de l'IMF sur les bénéficiaires et leur famille.

L'analyse de l'impact permet de définir dans quelle mesure les services financiers participent à l'amélioration des conditions de vie des clients et de leur entourage. Elle offre une vue d'ensemble des différents comportements des clients et pourra être destinée à faire évoluer les produits et services offerts de façon adaptée aux contraintes et aux besoins des clients.

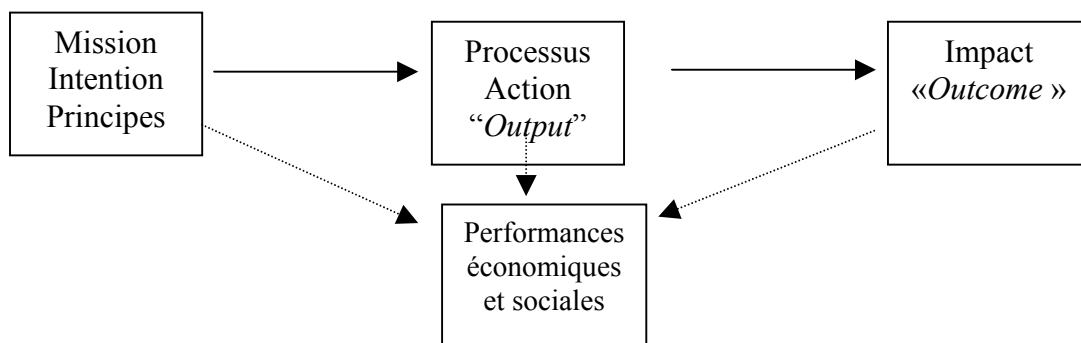
Les résultats sur le processus mis en œuvre pour atteindre des performances sociales et les résultats de l'étude d'impact peuvent alors être combinés pour comprendre les liens entre la stratégie et les effets de l'IMF sur ses clients.

Cet article présente d'abord les concepts de performance sociale et d'impact, propose ensuite un tour d'horizon des principaux outils à la disposition des praticiens sur ces thèmes et illustre enfin la construction d'une étude d'impact basée sur la stratégie sociale d'une IMF à partir d'un exemple du réseau des caisses villageoises des Sanduk aux Comores.

Impact et performances sociales : quels liens, quelles synergies ?

Le fonctionnement d'une IMF suit une chaîne logique entre intention-action-effet. On définit les performances globales d'une institution comme les résultats obtenus à chacune de ces étapes.

L'analyse des performances globales doit donc être mise en corrélation avec l'impact recherché et les moyens mis en œuvre par l'IMF pour atteindre ses objectifs. Ce qu'on peut résumer par le schéma suivant :



L'hypothèse de cette approche repose sur la relation entre processus et résultat. Il est alors par conséquent important de s'intéresser aux processus pour améliorer l'impact social en bout de chaîne. Sur la base de cette chaîne, on peut distinguer d'une part, les objectifs sociaux et les objectifs économiques et financiers et d'autre part le processus interne à l'institution (en amont de la chaîne) et les effets, en bout de chaîne, sur l'environnement de l'IMF (clients, non clients, communauté locale, etc.).

Les performances sociales, traduisant le processus de mise en œuvre des principes sociaux de l'IMF, se situent en amont de la chaîne d'activité d'une IMF, comme élément concourant à l'impact final de l'IMF.

L'évaluation des performances sociales consiste à comprendre et évaluer les moyens mis en œuvre et leur efficacité pour atteindre les objectifs sociaux que s'est fixé l'IMF. 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.).

L'impact est généralement défini comme l'ensemble des changements qui découlent directement ou indirectement d'une action. Ces changements concernent à la fois l'individu ciblé par l'action, mais aussi le groupe auquel il appartient et son environnement. L'impact, traduisant les changements sur les clients et non clients attribuables à l'action de l'IMF, se situe en bout de la chaîne d'activité d'une IMF, comme élément final des performances globales.

L'analyse de l'impact consiste à comprendre, mesurer et évaluer les effets d'une action. Elle nécessite des informations externes à l'IMF (situation des clients, des non clients, de la communauté, etc.).

Etant donné les effets multidimensionnels que peut engendrer l'action d'une IMF, et la diversité des facteurs qui peuvent entraîner des changements dans la situation des clients, les difficultés méthodologiques sont importantes dans l'évaluation exacte de l'impact des services d'une institution.

Les analyses d'impact et de performances sociales sont donc des méthodes complémentaires d'évaluation des activités de l'IMF. Pour décrire et évaluer l'ensemble de la chaîne d'activité de l'IMF, la construction de l'évaluation peut suivre le même cheminement pour une plus grande cohérence : de la stratégie sociale à l'impact social.

Nature des outils actuels de mesure d'impact

La question de l'impact a toujours été à l'ordre du jour pour les IMF. Pourtant, les approches et méthodes ont évolué.

La prise en compte de l'impact en microfinance : un changement d'optique³

Les premières études d'impact de la microfinance, à la fin des années 80, s'attachaient à essayer de démontrer l'impact (principalement économique) avec des méthodes, des outils et une rigueur scientifiques. Réalisées le plus souvent par des équipes universitaires, ces études nécessitaient des dispositifs d'enquête importants et se sont avérées longues, coûteuses, et peu utilisables par les praticiens de la microfinance.

Une nouvelle approche de l'impact, que l'on peut qualifier de « minimaliste », s'est développée au milieu des années 90, coïncidant avec un sentiment de réussite de la microfinance, en partie justifié par les acquis du secteur et sa croissance rapide. On croyait alors, avec optimisme, en la perspective de toucher rapidement et en masse les populations n'ayant pas accès aux services bancaires : le Sommet du Microcrédit de 1997 n'annonçait-il pas 100 millions de bénéficiaires de services financiers en 2005 ?

Selon cette approche, la meilleure preuve de l'impact était finalement l'existence d'une institution sur la durée, sa performance financière : si les IMF s'avéraient financièrement viables, n'était-ce pas une preuve suffisante de leur capacité à trouver une clientèle, et à répondre aux besoins de cette dernière ? La performance institutionnelle était privilégiée, au

³ D'après l'article de CERISE dans Techniques Financière et Développement, N°70, mars 2003.

détriment d'une réflexion sur l'adéquation des services financiers eux-mêmes et leur impact sur les clients. Les grands critères de succès étaient le nombre de clients atteints, le pourcentage de couverture des coûts, et la fin de la dépendance envers les subventions (permettant de maximiser le rapport entre nombre de clients touchés et apport initial du bailleur). L'idée dominante était que la standardisation des produits financiers permettrait aux IMF de passer à une échelle large, d'atteindre l'équilibre financier, et de se pérenniser. Il semblait implicitement évident que le client serait satisfait de tels services.

Plusieurs facteurs ont en quelque sorte inversé cette vision, et remis le client au centre du débat. Parmi ces facteurs, il faut citer notamment la concurrence croissante entre IMF (notamment en Amérique Latine, la Bolivie étant un exemple extrême), la montée des impayés et les premières faillites d'institutions, les abandons massifs de clients. Face à ces difficultés, il est apparu évident que le passage à une échelle large n'est pas simple pour la plupart des IMF et que ces dernières subissent souvent le contrecoup de leur politique de standardisation des produits. Les clients abandonnent un service financier qui ne leur correspond pas (par exemple lorsque l'IMF augmente très rapidement les montants des crédits), privilégient la souplesse des produits. En d'autres termes, ils ne sont pas toujours prêts à tout pour obtenir un prêt. Le succès apparent d'une IMF ayant atteint l'équilibre financier en touchant un grand nombre de clients peut donc être très rapidement remis en cause.

Les premiers travaux et études de cas sur l'impact des IMF ont en parallèle démontré que mesurer l'impact est une tâche beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Les tenants des études d'impact "classiques" – critiquées pour être lourdes, chères, n'offrant que peu de débouchés opérationnels (les conclusions peu qualitatives ne permettant pas une analyse débouchant sur des recommandations concrètes pour l'IMF) – se sont d'abord opposés aux partisans d'études légères et bon marché -réputées en général peu rigoureuses. Les difficultés méthodologiques⁴ étant difficiles à contourner, il est rapidement apparu que des compromis entre l'ambition de rigueur scientifique et les moyens disponibles seraient nécessaires.

Vers des outils d'analyse plus opérationnels

En conséquence de ces difficultés, à la fois bailleurs de fonds, prescripteurs et opérateurs de microfinance portent un intérêt croissant à l'analyse de l'adéquation des services financiers des IMF à leur clientèle cible. Sous cet angle, la question est moins 'combien de clients atteindrons nous?', mais 'quels clients sont ciblés, et les services offerts ont-ils un sens compte tenu de leurs besoins?'. L'enjeu de l'analyse d'impact évolue en conséquence : il s'agit moins maintenant de prouver que le microcrédit est un outil miracle, à l'échelle micro ou macro-économique, que d'améliorer la pérennité des IMF en les incitant à adapter leurs produits et services à leur clientèle et à l'évolution du marché.

Ces dernières années, la démarche des études d'impact s'est progressivement orientée vers l'amélioration des services (« improve ») plus que vers la volonté de démontrer l'impact (« prove »). L'un des éléments intéressants mis en évidence lors d'un séminaire organisé en juin 2001⁵ a été le fait que l'analyse d'impact est bien souvent réalisée à l'initiative des

⁴ Notamment les questions bien connues de la fongibilité du crédit (le crédit peut être difficilement affecté à une utilisation unique) et de l'attribution (l'effet observé est-il lié au seul crédit ou à d'autres facteurs intervenant dans le milieu?).

⁵ Organisée à Washington par le programme AIMS (Assessing the Impact of Microenterprise Services) / USAID.

praticiens eux-mêmes. Cela montre bien que ce type d'études est de plus en plus perçu et utilisé par les IMF non comme un simple élément d'évaluation et de démonstration vis à vis des bailleurs de fonds, mais comme un outil de pilotage interne.

En somme, les praticiens semblent avoir en majorité tiré une leçon des limites de l'étude d'impact « classique », pour s'orienter davantage vers des études plus légères, plus opérationnelles, qui sont autant des études d'analyse de la clientèle que d'analyse d'impact. Ces outils, plus simples à mettre en œuvre, peuvent être mis en œuvre par des équipes locales (personnel de l'institution ou chercheurs, consultants nationaux), et être beaucoup plus abordables. Ce qui n'empêche pas, en parallèle, d'évoluer vers plus de rigueur dans ce type d'analyse (sélection de l'échantillon, enquête incluant des groupes témoins de non emprunteurs, analyse plus fine...). Les IMF ressentent un besoin d'outils opérationnels simples; ces derniers sont encore insuffisamment développés et vulgarisés.

Petit à petit, un ensemble d'outil a été développé pour accompagner la mesure de l'impact. Les outils de mesure d'impact (PAT, AIMS, Microsave, etc.) donnent une trame générale qu'il s'agit d'adapter à la stratégie réelle de l'IMF afin de creuser les effets de l'IMF par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée.

Il existe schématiquement deux modes opératoires particuliers pour mesurer l'impact. D'une part, un processus interne et intégré au fonctionnement routinier de l'IMF. Des informations simples permettant de mesurer l'impact sont collectées régulièrement auprès des clients par le personnel de l'IMF et éventuellement saisies dans le système d'information et de gestion de l'institution, et analysées périodiquement pour piloter l'IMF. D'autre part, un processus ponctuel basé sur des enquêtes de type qualitatif ou quantitatif plus lourdes, réalisées le plus souvent par des personnes extérieures à l'IMF auprès des clients mais aussi d'autres « unités » d'enquêtes (les ménages, les micro entreprises, les « unités » clientes ou non clientes, la communauté locale, etc.)

En déterminant les objectifs d'une étude d'impact, il est nécessaire de se demander quelles informations sont déjà disponibles, comment ces informations peuvent être renforcées et leur collecte éventuellement intégrée au travail routinier de l'IMF, sans que la quantité de travail du personnel soit augmentée. Les informations collectées en interne, peuvent alors être incorporées dans le processus régulier de planification, pour aider l'IMF à améliorer son impact (voir les Notes Pratiques d'Imp-Act⁶).

L'évolution des analyses « Prove », destinées à prouver l'impact de l'IMF vers des analyses « Improve », a porté une plus grande attention à un suivi régulier de l'impact, à partir d'informations collectées par l'institution pour alimenter ses décisions. Il n'en reste pas moins que ces informations sont nécessairement rapides et superficielles, qu'elles peuvent servir de signal d'alarme, mais qu'elles peuvent avoir besoin d'être complétées par des études ponctuelles plus approfondies. Ces approfondissements se focaliseront sur un point précis identifié par le suivi régulier comme par exemple un départ massif de clients ou la baisse tendancielle des taux de remboursement, ou permettront de temps en temps de vérifier que l'impact de l'IMF répond aux objectifs sociaux qu'elle s'est fixée.

⁶ www.imp-act.org

Les questions cibles des outils

Ainsi, le suivi de l'impact et des performances sociales se caractérise par la diversité des questions, des enjeux, des attentes, des acteurs impliqués. On souligne aussi les risques et préoccupations méthodologiques liés à ces travaux (fongibilité du crédit, attribution des effets, validité des groupes de contrôle, etc.). Cela explique en grande partie pourquoi on ne pas avoir d'outils universels, parfaitement harmonisés et utilisables en toutes circonstances. Tout dépend des objectifs fixés et des moyens disponibles, à la fois humains et financiers. En fonction des questions qu'on se pose, il existe une gamme d'outils et d'approches dont les acteurs impliqués dans le suivi de l'impact peuvent s'inspirer pour répondre à leurs attentes. Pourtant le plus souvent, les outils doivent être adaptés aux contextes, stratégies et moyens de l'IMF.

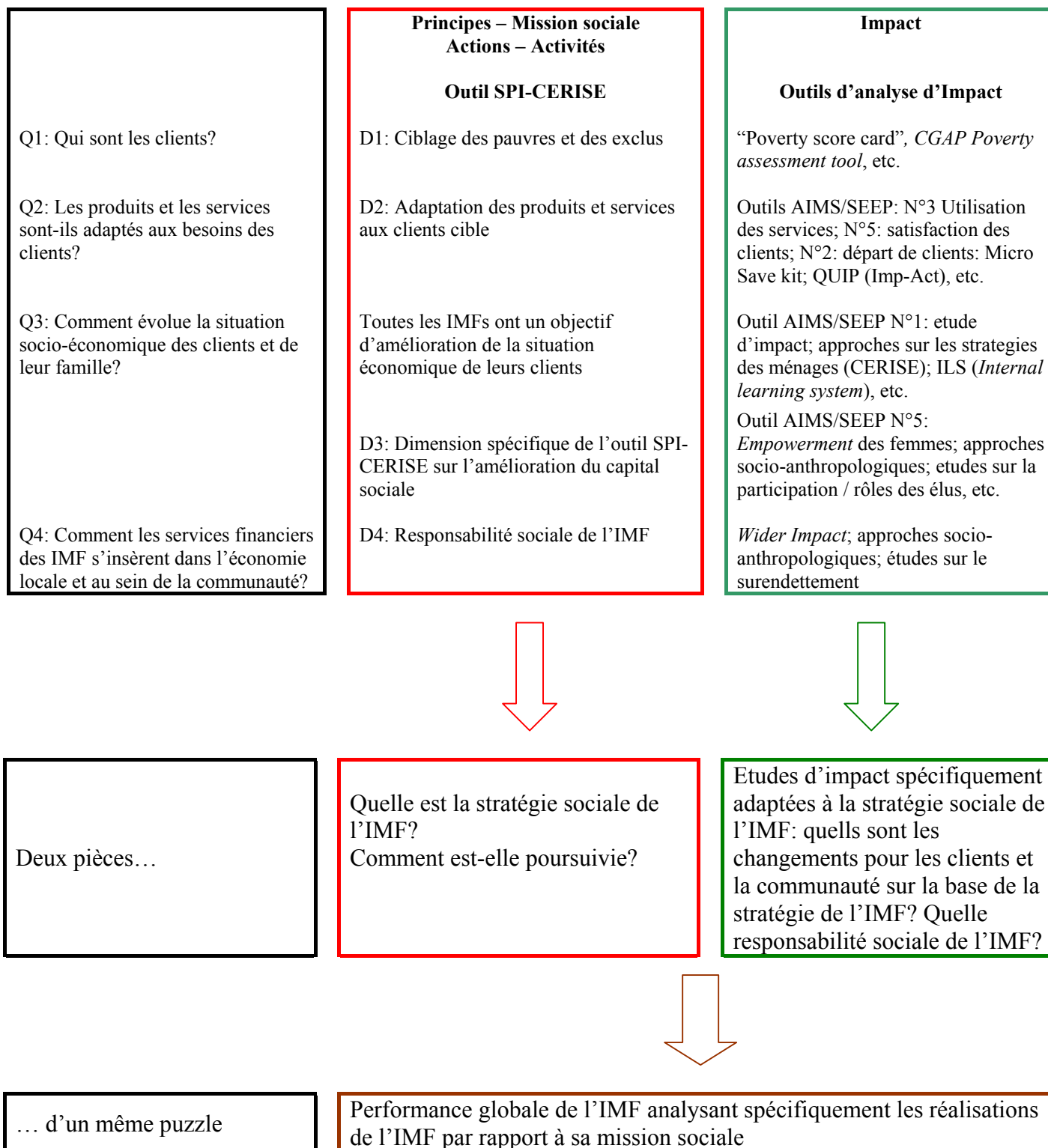
L'intérêt de l'analyse de la stratégie sociale de l'IMF à travers l'outil SPI-CERISE, en amont, permet de débroussailler les questions clés à intégrer dans une étude d'impact.

Souvent, les outils sont présentés en fonction du type d'approche préconisée (quantitative ou qualitative). Il semble pourtant plus clair de pouvoir les lister par types de questions auxquelles ils cherchent à répondre, le long de la chaîne d'activité de l'IMF. D'autant plus que dans la majorité des cas, les IMF ainsi que leurs partenaires extérieurs se focalisent sur quatre grandes questions en termes d'impact : qui sont les clients ? Les services sont-ils adaptés ? Quels bénéfices pour les clients ? Quelle insertion locale et quelle responsabilité de l'IMF ?

C'est autour de ces quatre questionnements fondamentaux que se construit la stratégie sociale d'une IMF et que l'on attend des résultats en termes d'impact (voir schéma).

Schéma N°1 :

SPI-CERISE et les études d'impact: deux pièces d'un même puzzle



Nous présentons ici un résumé sur ces questions et les outils correspondants⁷.

Question préliminaire sur la stratégie de l'IMF : L'IMF se donne-t-elle les moyens d'atteindre ses objectifs sociaux ?

Des approches et des outils existent ou sont en cours de mise en œuvre sur l'évaluation des performances sociales des IMF : mesure à travers des indicateurs, audit social, notation sociale. Il s'agit d'aider les IMF ainsi que les bailleurs et les investisseurs sociaux à suivre les actions engagées afin d'évaluer si elles sont en adéquation avec la mission sociale fixée. Ce sont des outils de pilotage ou d'audit qui évaluent le processus « amont » dans la chaîne d'activité d'une IMF et prennent pour hypothèse qu'une adéquation des moyens aux objectifs peut assurer un meilleur impact sur les clients, en bout de chaîne.

On retrouve les approches de suivi-évaluation et recherche opérationnelle développées par l'IRAM⁸ ou encore l'outil SPI-CERISE d'évaluation des performances sociales.

Résumé de l'outil SPI-CERISE⁹

L'outil SPI-CERISE (Social Performance Indicator) évalue les intentions, actions et mesures correctives mise en place par une IMF pour savoir si elle se donne les moyens d'atteindre ses objectifs sociaux. L'outil peut être utilisé en interne comme base de réflexion sur la mission sociale de l'IMF et les moyens de la suivre ou en externe comme base de dialogue avec l'IMF sur ses objectifs sociaux, éventuellement dans une version ultérieure de l'outil, l'analyse pourra servir de base à un rating social

L'outil récolte des informations disponibles au sein de l'IMF obtenue à partir de la direction de l'IMF et les services concernés (formation, ressources humaines, etc.) et à partir du système d'information et de gestion.

Les informations quantitatives et qualitatives se déclinent selon 4 dimensions :

1. Ciblage des pauvres et des exclus ;
2. Adaptation des services et des produits à la clientèle cible
3. Amélioration du capital social et politique des clients
4. Responsabilité sociale de l'IMF

Question N°1 en termes d'impact : Qui sont les clients de l'IMF ?

Les outils d'évaluation du niveau de vie des clients sont de deux sortes :

- d'une part, des outils de sélection qui permettent aux IMF de choisir certaines catégories de clients : en particulier, sélection de clients pauvres lorsque l'objectif principal de l'IMF est de lutter contre la pauvreté en ciblant les populations les plus démunies.
- d'autre part, des outils d'évaluation qui permettent de comprendre qui participe effectivement au programme (et qui en est exclu) et ainsi de savoir si les objectifs de ciblage de l'IMF sont atteints. Ces informations peuvent alors servir à adapter les produits et services aux besoins réels des clients. Par ailleurs, déterminer le niveau de vie des clients est utile pour une évaluation ultérieure de l'impact du programme, cela fait généralement partie de la première phase d'évaluation d'impact.

En termes d'évaluation, on trouve en particulier le *Poverty assessment Tool*¹⁰.

⁷ Voir pour plus de détail le dossier thématique sur Impact et performances sociales sur le portail de la microfinance : <http://www.lamicrofinance.org>

⁸ Gentil, D. & al. (2000), Microfinance – Orientations méthodologiques (2e édition), Union Européenne.

⁹ <http://www.cerise-microfinance.org/publication/impact.htm>

¹⁰ <http://www.cgap.org/> : outil technique N°5.

Question N°2 en termes d'impact : Les produits et services proposés sont-ils de qualité et adaptés aux besoins des clients de l'IMF?

La complexité de l'utilisation des services financiers rend nécessaire le suivi par l'IMF des stratégies des ménages afin de comprendre les besoins et d'adapter les services. Il s'agit pour l'IMF d'analyser les risques de surendettement et les risques de non remboursement, et de façon plus générale de bien comprendre et renforcer les relations entre clients et IMF, et les relations entre clients pour adapter au mieux ses services.

Sous question N°2.1 : Comment les produits et services proposés sont-ils utilisés par les clients de l'IMF?

Les questions relatives à l'utilisation des produits et services par les clients relèvent davantage de l'étude Marketing mais servent généralement de base, non seulement pour comprendre les besoins des clients mais aussi pour pouvoir mesurer l'impact des services offerts.

Ce sont des outils d'évaluation qui analysent les liens entre les actions mises en œuvre et le résultat au niveau des clients (en termes de portée et d'utilisation par les clients) dans la chaîne d'activité d'une IMF. Ces outils et approches entrent dans la catégorie des mesures prises par les IMF dans la lignée de l'amélioration des services (« Improve ») plutôt que dans la démonstration de l'impact (« Prove »).

On peut citer par exemple l'Outil N°3 de AIMS/SEEP (Etude des stratégies d'utilisation du crédit, des bénéfices et de l'épargne dans le temps) ou les approches de suivi des budgets des ménages.

Sous question N°2.2 : Les clients sont-ils satisfaits des services?

Là encore, dans la gamme des études Marketing, l'analyse des raisons de la satisfaction ou de l'insatisfaction, voire du départ des clients, permet de vérifier l'adéquation de l'offre à la demande.

Divers outils sont proposés tels que les outil N°5 AIMS/SEEP sur la satisfaction de la clientèle, l'outil MicroSave Africa sur les études de marché pour les IMF et l'outil N°2 de AIMS/SEEP sur les abandons de clients.

Question N°3 en termes d'impact : Comment évolue la situation socio-économique des clients et de leur famille ?

La question de l'évolution de la situation économique des clients et de leur famille touche directement au cœur des questions sur l'impact : quels sont les bénéfices pour les clients et leur environnement ?

On peut chercher à suivre les changements observés, faire le point sur la situation des clients et utiliser les informations pour une adaptation des services (démarche « Improve ») ; on peut chercher à établir plus directement un lien entre l'action de l'IMF et les changements observés dans une démarche destinée à « prouver » l'impact de l'IMF ; on peut aussi suivre dans le temps la stratégie financière des ménages pour comprendre leurs choix et voir comment l'action d'une IMF s'inscrit dans cette stratégie.

Un des outils les plus classiques est l'outil N°1 AIMS/SEEP.

Certains opérateurs¹¹ ont aussi développé une approche sur les stratégies des ménages (activités des ménages et place des services financiers). Si l'impact en soi (la fameuse question de « prouver ») est extrêmement compliquée, en revanche les études visant à analyser les stratégies/comportements des clients sont plus faciles à mettre en œuvre – en tout cas plus crédibles - et extrêmement utiles d'un point de vue opérationnel : il s'agit finalement d'un compromis entre prouver et améliorer : décortiquer les stratégies permet de mettre en évidence des formes d'impact, probablement plus réalistes et plus fidèles que les études d'impact basés sur des groupes de contrôle et en même temps renseigne sur les usages des services financiers, leur mode d'appropriation et les éventuelles limites, à la fois celles liées à l'IMF et celles liées à l'environnement extérieur.

Les travaux menés sur les stratégies des ménages cherchent d'abord à établir une typologie des ménages dans une zone donnée (système d'activités économiques et niveau de richesse) puis à comprendre les stratégies économiques des différentes catégories de ménages, les besoins et les contraintes de financement, à caractériser le budget de chaque ménage en identifiant les différentes sources de financement et leur utilisation par le ménage. L'ensemble de ces analyses permet de comprendre l'impact de l'IMF sur les différentes catégories de ménages.

Question N°4 en termes d'impact : Comment s'insèrent les services financiers de l'IMF dans le contexte local ?

Cette dernière question touche d'une part aux liens entre services de l'IMF et autres sources de services financiers (secteur bancaire, secteur informel). L'analyse de l'impact économique des IMF peut être menée à travers leurs différentes fonctions (épargne et crédit), l'observation de la complémentarité de ces institutions (en termes de public et d'activités) par rapport aux systèmes bancaire et informel, et l'évaluation de leur pérennité institutionnelle (économique et sociale).

D'autre part, la question de l'insertion de l'IMF dans son environnement traite de la façon dont l'IMF exerce sa responsabilité sociale en cherchant à mener une action comme outil de développement durable¹².

Ainsi on peut s'interroger sur les relations des clients avec l'IMF et les produits et services qu'elle propose. Une approche socio-anthropologique peut étudier les relations entre les clients, entre les clients et l'IMF en permettant une réflexion générale sur l'organisation institutionnelle et la viabilité sociale de l'IMF qui peut porter sur plusieurs niveaux : l'impact des formes de garanties du crédit (en particulier dans les cas de caution solidaire), l'organisation des caisses locales de crédit, l'insertion de ces caisses dans leur environnement, etc.

On peut également s'interroger sur les potentialités et les risques de la microfinance (Servet 2004). Les analyses d'impact et la compréhension de situations de crise des institutions de microfinance mettent en évidence le risque de surendettement, mais aussi le risque d'accélération des processus de différenciation économique et sociale par concentration des services sur une frange « rentable » de la population ou l'illusion d'un développement rapide et généralisé. Face à ces risques, Servet (2004) insiste sur la nécessité d'inscrire la microfinance dans une perspective d'économie sociale et solidaire et sur l'urgence de

¹¹ Voir en particulier les travaux de Betty Wampfler au CIRAD, les études de l'IRAM ou du GRET auprès de leurs partenaires, etc.

¹² Betty Wampfler, Document de travail Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), septembre 2004. **BIM**

« construire les concepts adéquats à la compréhension des rapports sociaux en émergence, et d'un point de vue pratique de mesurer les impacts de ces dispositifs et de ces nouvelles formes d'action publique et collective et des questions de gouvernance qu'elles posent ».

On note cependant que la question de l'insertion des IMF dans leur environnement et de leur responsabilité sociale n'a pour l'instant pas donné corps à des outils standardisés ; les approches socio-anthropologiques permettent d'avancer dans l'analyse, et les travaux sur la responsabilité sociale des entreprises peuvent inspirer le secteur de la microfinance. Mais la construction de questionnaires d'impact reste à mettre en œuvre par chaque institution intéressée par ces thèmes.

Les outils sont donc très divers, les questions souvent complexes, mais fondamentales pour les IMF. La suite de cet article tend à montrer que l'on peut guider la réalisation d'une étude d'impact sur la base d'une analyse préalable de la stratégie sociale de l'IMF qui peut être menée avec l'outil SPI-CERISE.

La construction d'une étude d'impact sur la base de la stratégie sociale de l'IMF

Pour illustrer l'intérêt de partir de la stratégie sociale de l'IMF pour construire une étude d'impact ciblée, simple et pertinente, nous construisons la méthode autour de la démarche suivie dans un cas concret, celui d'un travail réalisé auprès du réseau des Sanduk d'Anjouan aux Comores¹³.

Les Sanduk d'Anjouan

A partir d'une étude révélant une forte culture associative au sein des villages de l'île d'Anjouan, une institution de microfinance est créée sous forme d'association villageoise de crédit et d'épargne autogérée au niveau des villages. Les premières caisses anjouanaises sont mises en place début 1994.

L'Union Régionale d'Anjouan compte aujourd'hui 36 Sanduk, environ 70 salariés et 300 responsables locaux, représentants des villageois et gérants des caisses. Elle représente plus de 26 000 clients, dont plus de 16 000 épargnants et environ 3 800 emprunteurs. Elle a connu une croissance très forte de son encours d'épargne et de son encours de crédit qui atteignent respectivement maintenant plus de 4 millions et plus de 2 millions d'euros. Les objectifs sociaux et la viabilité financière sont deux valeurs prédominantes, mises sur un pied d'égalité : « L'Union régionale des Sanduk d'Anjouan a pour objet de mettre en œuvre une institution financière spécifique à vocation permanente, ouverte aux différentes catégories de la population, en priorité aux plus démunis »

L'analyse de la stratégie est menée avec l'outil SPI-CERISE et permet de traiter la question : « L'IMF se donne-t-elle les moyens d'atteindre ses objectifs sociaux ? ». Les résultats de cette analyse auprès des Sanduk sont présentés selon les 4 axes recherchés en termes d'impact social et qui correspondent aux 4 dimensions de l'outil SPI-CERISE. Pour chaque axe, on détaille la construction de l'enquête d'impact à partir de la stratégie sociale, puis on rapporte les résultats de l'étude d'impact.

¹³ Dans la réalisation de l'enquête auprès des Sanduk, certains éléments n'ont pas forcément été traités exactement comme décrit dans la partie méthodologique (par exemple sur l'échantillonnage, ou l'intégration de certaines questions auprès des membres enquêtés), mais l'on voit a posteriori comment l'enquête aurait pu gagner en efficacité. Nous décrivons donc ce qui nous paraît la démarche la plus pertinente.

A la base des enquêtes, l'échantillon

Bien sûr, l'échantillon doit porter sur les clients de l'IMF, mais en fonction de son mode d'intervention et de ses objectifs sociaux, certaines catégories seront particulièrement intéressantes à identifier : Quel impact sur les emprunteurs, par zone, par catégorie, par ancienneté, etc. ? Quel rôle et quelle place pour les épargnants ? Quelle place des femmes (sont-elles utilisatrices ou simple prête-noms) ? Quel profil et quel rôle pour les élus dans une institution participative du type associations autogérées ou coopératives ? Quel profil des nouveaux clients (qui renseigneront sur les résultats de la politique de ciblage) ? Quel profil et quelles perspectives vis-à-vis des services de l'IMF pour les non-clients ? Pourquoi certains clients quittent-ils l'institution ? etc.

On voit dans cette série de questions que l'échantillonnage sera déjà une phase importante pour prendre en compte les individus clés qui gravitent autour de l'IMF en fonction de sa stratégie. Il s'agit de bien les identifier afin de pouvoir valoriser ce qui fait la spécificité d'une IMF.

Echantillon de l'étude des Sanduk

Les enquêtes ont porté sur un nombre total de 151 clients. L'échantillonnage s'est fait selon trois critères : sexe, zone (urbaine/rurale) et caractéristique de clients :

- Emprunteurs sélectionnés de façon aléatoire (« clientèle »)
- Clients ayant pris de nombreux crédits, entre 6 et 10, selon l'ancienneté du Sanduk (« clients anciens »)
- Clients ayant pris peu de crédit et n'ayant pas pris de crédits depuis plus d'un an (« clients inactifs »)

N'ayant pas de données fiables sur les activités exercées par les clients, il n'a pas été possible de prendre ces caractéristiques pour sélectionner l'échantillon.

Les seules informations fiables portaient sur le pourcentage de femmes pour l'ensemble du réseau (37%) et le pourcentage de Sanduk urbains (4 sur 35, soit 11%). 11 Sanduk ont été sélectionnés, 2 urbains et 9 ruraux.

Les élus ayant été considérés comme des clients comme les autres, le risque était de les voir sur-représentés dans l'échantillon (davantage présents, plus ouverts aux questions que des membres de « base »). Il peut être alors préférable d'avoir un échantillon d'élus et un échantillon de membres de base, et en tout cas de veiller à ne pas les sur-représenter.

Question N°1: Qui sont les clients de l'IMF ?

Stratégie de l'IMF par rapport au ciblage des pauvres et des exclus

Résultats SPI-CERISE – Dimension 1 : ciblage des pauvres et des exclus

Les Sanduk ont pour objectif de toucher l'ensemble de la population non « bancable » et la totalité des villages de l'île d'Anjouan et n'ont pas de stratégie de ciblage individuelle définie.

Au niveau du ciblage géographique, le territoire étant relativement restreint, leur objectif de ciblage est davantage basé sur une couverture totale de l'île qui se caractérise par un niveau de pauvreté et d'isolement importants.

Les caisses villageoises sont créées à la demande de la communauté villageoise et les critères d'acceptation du dossier sont davantage la motivation des villageois pour créer leur Sanduk que le niveau de pauvreté du village.

Les Sanduk sont accessibles à l'ensemble des villageois, qui n'ont pas accès au système bancaire pour une grande majorité d'entre eux. La faible superficie de l'île et sa population peu nombreuse font que le contexte est peu favorable à une stratégie de ciblage des populations les plus pauvres.

Après avoir instauré un système de groupe solidaire, l'UR décide de le remplacer rapidement par un système de garantie physique à valeur équivalente au crédit demandé, même si la valeur de cette garantie est très rarement vérifiée par les instances de la caisse.

Les Sanduk sont présents dans des zones reculées, faiblement dotées en infrastructure (routièrre, électricité...).

90% des caisses sont implantées en zone rurale où prédomine l'agriculture vivrière. Les femmes ne représentent que 37% des emprunteurs.

La stratégie de ciblage individuel n'est pas un objectif principal de l'IMF, qui compte toucher l'ensemble de la population anjouanaise relativement pauvre par rapport aux autres îles. Cet objectif de couverture totale de l'île et la faible superficie de ce territoire lui confèrent un haut niveau de performances en matière de ciblage géographique. Le ciblage individuel n'est pas nécessaire dans cette stratégie, et les méthodes de prêts adaptés à la clientèle cible complètent un ciblage géographique marqué, l'ensemble de la zone d'intervention de l'IMF (île d'Anjouan) étant particulièrement pauvre.

Construction du questionnaire d'impact, relatif à la stratégie de ciblage

Sans nécessairement avoir une stratégie de ciblage individuelle particulièrement marquée, les IMF et leurs partenaires apprécient généralement de connaître le profil de leur clientèle. On cherche d'abord à déterminer les caractéristiques générales des clients enquêtés (sexe, âge, niveau d'études, activités principales et secondaires, situation matrimoniale). Cette partie permet d'identifier les clients suivant les critères définis par l'échantillonnage, de connaître leur catégorie socio-professionnelle et de comprendre les modalités de leurs activités (activités familiales, séparation du budget familial et de l'activité, etc.).

Pour évaluer quel est le profil de richesse des clients touchés, on s'interroge alors sur le niveau de vie des clients. Ce module est construit sur la base du « Poverty assessment tool » : structure familiale des ménages, qualité de l'alimentation, possession d'actifs (terre, bétail, véhicule, électroménager, etc.), type de logement et accès aux services de base. Le questionnaire de base du PAT est adapté au contexte d'Anjouan grâce à des ressources bibliographiques sur la pauvreté aux Comores et à des discussions avec la direction des Sanduk et les agents de crédit sur les critères locaux de la pauvreté. Des données telles que celles du PNUD sur la population générale de l'île peuvent permettre de comparer le profil des clients à la richesse moyenne de l'île.

Interprétation des résultats de l'étude d'impact au vu de la stratégie de l'IMF

Résultats de l'étude d'impact

La clientèle des Sanduk est surtout masculine. Les Sanduk ne touchent pas une population particulièrement jeune, la grande majorité ayant plus de 25 ans, avec un niveau d'éducation supérieur à la moyenne nationale. Les clients, majoritairement pluriactifs, sont essentiellement des commerçants - agriculteurs, avec une forte proportion de fonctionnaires. Ils n'utilisent que très peu d'autres sources de financement pour leurs activités. Les rares sources de financement extérieures aux crédits sont constituées de transferts de migrants, principalement en provenance de Mayotte et de France métropolitaine, ou de tontines, système de moins en moins utilisé. L'utilisation de crédits hors Sanduk n'est que marginale, les crédits Sanduk sont donc une source essentielle de financement des activités des clients.

Ils touchent une population plus aisée que la moyenne, possédant un nombre de biens plus important et bénéficiant davantage d'installations sanitaires et électriques. La proportion de ménages ne possédant aucun des biens relevés dans les enquêtes nationales est néanmoins plus importante chez les clients des Sanduk par rapport à l'ensemble des ménages anjouanais. Ceci met en évidence un écart important de richesses parmi les clients des Sanduk. Il y a une plus forte proportion de très pauvres chez les clients par rapport à la moyenne de la population générale.

L'analyse du profil des clients met en évidence une disparité entre les sexes. Les clientes sont moins instruites et relativement plus pauvres par rapport aux hommes. Les Sanduk touchent plus une population féminine davantage exclue que la clientèle masculine. La pratique du crédit nécessite des capacités de gestion, qui se caractérisent chez les hommes par des pré requis scolaires, et chez les femmes par la gestion quotidienne de la vie domestique. Cependant leur faible niveau scolaire reste un frein au crédit.

La confrontation de l'évaluation de la stratégie de ciblage et des résultats sur la nature des clients montre ici que l'institution est en accord avec la stratégie définie: ciblage géographique large (caisses présentes dans 60% des villages, essentiellement ruraux) mais pas

de ciblage individuel, d'où la représentation large de la population. Le ciblage géographique est déterminant sur une île dont le niveau de vie général est faible. La proportion de ménages très pauvres est cependant supérieure à la moyenne sur l'île ce qui rejoint la stratégie qui fixe une attention particulière sur les plus démunis.

A ce stade, l'institution peut se poser la question de savoir si elle veut aller plus loin dans son ciblage, en offrant par exemple davantage de prêts sans garanties physiques, ou en adoptant sur certains de ses services un ciblage individuel avec des critères spécifiques d'exclusion sociale ou économique. Elle peut également réfléchir aux indicateurs qu'elle voudrait collecter sur une base régulière pour connaître le profil des clients entrants et suivre l'évolution du niveau de vie des clients anciens.

Question N°2: Les produits et services proposés sont-ils de qualité et adaptés aux besoins des clients de l'IMF?

Stratégie de l'IMF par rapport à l'adaptation des services

Résultats SPI-CERISE – Dimension 2 : adaptation des services

Gamme de services : Les Sanduk proposent simplement trois produits de crédits mais ils offrent une grande possibilité d'utilisation et une grande flexibilité, à la fois au niveau des montants, de la durée et du mode de remboursement. Il n'existe pas de crédits sociaux spécifiques, mais l'octroi de crédit d'urgence est possible, si le client a une opportunité d'investissement qui nécessite un crédit rapidement.

Il n'y a pour le moment, aucun produit d'épargne spécifique, les produits d'épargne, DAT et DAV sont volontaires. Une réflexion s'est ouverte au sein de l'équipe technique sur la création de nouveaux produits, notamment concernant l'épargne pour le mariage, l'éducation et le logement.

Qualité des services : Les réunions d'étude des demandes de crédit ont lieu une fois par mois dans chaque caisse. Chaque client reçoit une fiche, en comorien, lors de l'octroi de son crédit sur laquelle sont inscrits les dates de remboursement, le montant des intérêts et du capital. L'équipe technique de l'IMF est très soucieuse de la transparence de l'information envers ses clients.

Au niveau de la décentralisation, l'IMF est performante. Les caisses étant présentes dans plus de 60% des villages de l'île, elles sont très accessibles à l'ensemble de la communauté villageoise.

L'IMF a une politique spécifique dans chaque village afin d'adapter les services aux besoins des clients. Les horaires et jours d'ouverture de la caisse sont décidés par le village. Les demandes urgentes nécessitent parfois l'ouverture de la caisse un jour où celle-ci est fermée, le caissier se rend alors disponible et ouvre la caisse pour ces cas particuliers. Les coûts d'opportunité sont ainsi réduits pour le client.

L'IMF n'a pas encore mis en place une étude de marché formelle pour améliorer la qualité des services.

L'utilisation du crédit fait l'objet d'une discussion avec le comité de gestion qui étudie, de façon superficielle, la rentabilité de l'activité financée. De nombreuses discussions informelles entre le client et le caissier, ainsi qu'avec le comité de gestion de la caisse du village, permettent de vérifier l'adaptation des services aux besoins des clients.

La plupart des départs de clients, ou plutôt de l'inactivité des clients, est due aux importantes migrations de la population d'Anjouan, notamment vers Mayotte. L'IMF ne considère pas avoir à faire à de réelles démissions.

Services non financiers : L'IMF ne met plus à disposition de ses clients de services non financiers. En 2004, l'IMF a mis en place un service d'alphabétisation fonctionnelle, financé sur fonds propres, destiné principalement aux femmes, avec la collaboration d'une association locale d'alphabétiseurs. Mais ce projet a pris fin en raison de financements insuffisants et la recherche de bailleurs pour financer ce projet n'a pas été un objectif prioritaire de l'IMF.

En termes de produits et services, l'IMF propose aux clients une diversité de prêts, conséquence de la grande flexibilité des modes de remboursement. Cependant, l'absence de produits spécifiques d'épargne et de crédits (habitat, éducation, etc.) conjuguée au manque de stratégie de ciblage individuel envers les plus pauvres, ne l'avantage pas pour l'adaptation des services et produits aux populations cibles.

Construction du questionnaire d'impact, relatif à la stratégie d'adaptation des services

En termes d'adaptation des services, l'étude se concentre d'abord sur les utilisations des crédits (secteurs d'activité, produits ou prestations acquis par les deux derniers crédits, utilisateurs, part de l'investissement total que représente le crédit, sources de remboursement du crédit). Cette partie se construit sur la base du module AIMS N°3.

On peut ensuite étudier la satisfaction des clients par rapport aux produits et services offerts, ainsi que leur degré d'information sur le fonctionnement des caisses ; ceci se construit sur la base de l'outil AIMS N°5 ou Microsave. Il s'agit cependant d'y intégrer les spécificités d'un modèle participatif avec des questions sur les modalités d'auto sélection, le fonctionnement des comités de crédit, le rôle des élus, etc.

Enfin, sur la question des départs de clients ou clients « inactifs », n'ayant pas pris de crédit depuis plus d'un an, on cherche à déterminer les raisons de cette inactivité, et particulièrement si ces raisons sont endogènes ou exogènes à l'IMF. On cherche également à connaître l'évolution des activités du client depuis son départ et ses intentions vis-à-vis du Sanduk. Ce module, à partir de l'outil AIMS N°2, n'est proposé qu'à l'échantillon des clients partis ou inactifs.

Interprétation des résultats de l'étude d'impact au vu de la stratégie de l'IMF

Résultats de l'étude d'impact

Utilisation des crédits

Les crédits des Sanduk sont plus adaptés aux activités commerciales qu'agricoles. Les agriculteurs exerçant une activité commerciale préfèrent investir leur crédit dans le commerce plutôt que dans leur production agricole. Les crédits répondent également à des opportunités économiques ponctuelles. Une part importante des clients utilise la période du différé de remboursement comme une période de réflexion leur permettant de saisir une bonne occasion de faire fructifier l'argent du crédit. Ils ne savent donc pas, lors de l'octroi du crédit, quelle en sera l'utilisation.

Dans le domaine agricole, le crédit sert majoritairement à l'acquisition de nouvelles parcelles. Il est un élément important de l'accès à de nouvelles terres cultivables et permet d'alléger le poids de la forte pression foncière présente à Anjouan. Il joue également un rôle de modernisation du mode de production agricole, à travers l'achat d'engrais et d'équipements plus modernes.

Les commerçants utilisent principalement leurs crédits pour l'achat de stock. Les crédits répondent à des besoins réels de trésorerie et non à des besoins d'investissements qui n'apparaissent pas comme une priorité pour les commerçants.

Par ailleurs, les artisans utilisent davantage leur crédit dans des investissements en matériel (machine à coudre, alambics,...), même si la majorité des crédits sont utilisés, comme dans le commerce, à l'achat d'intrants (fleurs d'ylang-ylang, tissus,...).

La consommation représente une part minoritaire des crédits. La construction de l'habitat, signe de prospérité à Anjouan, constitue une part importante de la consommation des ménages. L'utilisation du crédit dans la consommation permet à certains clients de dégager une part de leur revenu pour des activités génératrices de revenu, mais également de faire face à des situations difficiles (problèmes de santé) ou à des dépenses ponctuelles de grande ampleur (cérémonies, frais de scolarité,...).

Les utilisations du crédit divergent selon le niveau de pauvreté des clients. Les pauvres ont plus tendance à utiliser leurs crédits dans l'agriculture et dans la consommation que les riches. L'agriculture pouvant servir directement pour la consommation alimentaire du ménage, le crédit représente pour cette catégorie une source de dépenses sociales essentielle.

On voit se dessiner des stratégies de crédits familiales. La majorité des clients a une personne de sa famille membre également d'un Sanduk et prenant des crédits pour financer les mêmes activités, ce qui permet d'obtenir des montants plus importants. Cette stratégie est particulièrement présente chez les clients ayant pris de nombreux crédits.

Enfin, les crédits constituent une part essentielle des investissements effectués. La majorité des clients n'ont pas d'autres sources de financement et l'apport personnel dans l'investissement total reste minoritaire.

Satisfaction des clients

Le degré de satisfaction des services et produits offerts est très élevé. Les crédits des Sanduk sont particulièrement bien adaptés aux besoins de la clientèle qui apprécie tout particulièrement la flexibilité et les choix proposés. La catégorie des plus pauvres est celle qui apprécie le plus les conditions de crédits, tant au niveau des montants que des intérêts. Un tiers des clients (32%) trouve le taux d'intérêt trop élevé. Chez les clients pauvres, ils ne sont que 24%.

La durée du différé de remboursement est perçue comme une période de réflexion permettant de saisir des opportunités d'investissement. Les crédits des Sanduk répondent plus à des dépenses productives ponctuelles qu'à un plan d'investissement défini sur le long ou moyen terme.

Malgré les efforts de communication et d'information de l'UR et des instances locales, une partie de l'information sur le fonctionnement de l'institution et des services tels que l'assurance, échappe encore à une partie des clients. Il semble nécessaire d'accentuer la communication et la formation sur les modalités de fonctionnement et l'objet de certains produits afin d'améliorer la compréhension du système, son appropriation par les clients et sa pérennité.

Clients inactifs

Pour la majorité d'entre eux, les clients inactifs ne reprennent pas de crédits pour des raisons extérieures aux conditions de crédit, mais davantage pour des raisons inhérentes au système économique d'Anjouan. Ce qui illustre le mieux ce phénomène chez ces clients, est la proportion très élevée (près de 90%) qui pense reprendre un crédit dans l'avenir.

L'IMF offre une gamme de services assez souples mais principalement adaptés au commerce ; en l'absence de crédits sociaux clairement définis, elle permet à la marge, d'utiliser des crédits pour des besoins urgents de la famille : santé, cérémonies, frais de scolarité. Le degré de satisfaction des clients est élevé avec des clients inactifs rarement pour des raisons de rejet des services de l'institution ; l'institution aura sans doute des efforts à faire en termes d'information.

Par rapport à la spécificité de l'organisation participative, l'étude a montré la satisfaction sur la participation et la gestion, le travail des membres, l'insertion dans la communauté.

Question N°3 : Comment évolue la situation socio-économique des clients et de leur famille ?

Stratégie de l'IMF par rapport au renforcement des capacités de ses clients

Résultats SPI-CERISE – Dimension 3 : renforcement du capital social des clients

Par son fonctionnement démocratique et la grande participation communautaire l'IMF participe à l'amélioration du capital social et politique de ses clients. Les instances élues par la population du village bénéficient de formations et leur rôle favorise le poids de ses membres dans la communauté. Par ailleurs l'implantation d'un Sanduk dans un village attire d'autres projets et le bon fonctionnement de la caisse constitue un élément déterminant dans la mise en place de nouveaux projets de développement au sein du village. Les clients ont accès à l'ensemble des informations financières de l'institution, notamment aux bilans financiers du Sanduk de leur village et de l'UR, lors des assemblées générales annuelles.

L'un des rôles du comité de gestion est le règlement des conflits, mais le conseiller de crédit, le caissier et la direction sont aussi disponibles et peuvent être sollicités en cas de conflit.

Les femmes représentent 37% des clients et sont sous représentées au niveau des instances de décision (20% des élus des instances des caisses et seulement 6% des représentants au niveau de l'Union Régionale).

La caisse du village participe au financement de projet en faveur de la communauté villageoise, tel que des projets d'adduction d'eau, la rénovation d'écoles, de mosquées ou de dispensaires. Cette participation est un objectif indispensable pour l'appropriation des clients au projet Sanduk.

Les instances ont l'opportunité, grâce à leur fonction au sein des Sanduk, de rencontrer les pouvoirs publics et peuvent ainsi influencer la prise de décision dans leur région.

Classiquement, l'action d'une IMF en faveur de ses clients porte d'abord sur l'impact économique : augmentation des revenus, des actifs, réduction de la vulnérabilité face aux crises, etc. Les Sanduk ont pour objectif de soutenir les activités économiques des ménages d'Anjouan par l'octroi de crédits (crédits de base ou déplafonnés) et par la constitution d'épargne.

L'outil SPI-CERISE se concentre plus particulièrement sur le renforcement des liens sociaux et du capital social et politique des clients. Pour cette dimension, l'atout majeur de l'IMF enquêtée vient principalement de son système de représentation des clients dans les instances de décisions de l'institution.

Construction du questionnaire d'impact, relatif à la stratégie de renforcement des capacités des clients

La partie du questionnaire relative à l'impact économique et social de l'IMF peut se construire sur la base des outils classiques tels que l'outil N°1 de AIMS (avec un échantillonnage de nouveaux clients comme groupe de contrôle). Dans ce cas, le nombre d'enquêtes est cependant élevé pour permettre des comparaisons statistiquement significatives entre anciens et nouveaux clients.

L'étude s'est focalisée sur la perception de l'impact par les clients. Le module commence par une question d'appréciation générale du client : « le crédit vous a-t-il aidé ? ». On cherche alors à déterminer à quel niveau l'impact du crédit a été positif ou négatif pour le client (revenu, bien-être du ménage, conditions d'habitat, activités).

Sur la question du renforcement des liens sociaux et de la création du capital social, on peut s'inspirer de l'outil N°5 de AIMS/SEEP sur l'émancipation des femmes. Il propose cependant une approche très qualitative.

Dans le cadre d'une institution basée sur un modèle participatif, on peut cibler une partie de l'échantillon sur les clients élus de l'institution et questionner, auprès des élus et des clients « de base » la gestion des caisses, les relations élus – membres, élus – salariés, élus – techniciens, les liens avec la communauté, etc.

Interprétation des résultats de l'étude d'impact au vu de la stratégie de l'IMF

Perception de l'impact par les clients

L'impact du crédit sur les ménages clients des Sanduk est largement positif. Neuf clients sur dix considèrent que le crédit les a aidés. 90% d'entre eux ont perçu une augmentation de leur revenu grâce au crédit essentiellement par le développement de leur(s) activité(s) initiale(s). Le crédit a également permis pour un quart des clients de créer une nouvelle activité qui leur rapporte un revenu supplémentaire. Les activités créées sont essentiellement des petits commerces de produits importés. Ces nouvelles activités sont certes de nouvelles sources de revenus pour les clients, mais ne permettent pas une diversification de l'économie d'Anjouan, déjà saturée sur ce type de marché.

Une grande majorité des clients (75%) estime que le crédit leur a permis de faire davantage de dépenses sociales pour leur famille. Le crédit les a aidés dans des dépenses d'alimentation, d'éducation, de santé, pour plus de la moitié d'entre eux. Il s'avère que plus les clients prennent de crédits, plus ils peuvent faire de dépenses pour leur famille.

L'impact positif sur les dépenses familiales est plus important chez les couches de clients pauvres. Ils estiment pour 92% d'entre eux que le crédit leur a permis d'améliorer la situation de leur famille par des dépenses d'alimentation, de santé et d'éducation.

Le crédit participe non seulement à l'amélioration des conditions de vie des ménages à travers les dépenses familiales courantes, mais aussi à travers des dépenses d'amélioration de l'habitat. Un tiers des clients ont utilisé directement le crédit, ou indirectement par les bénéficiaires dégagés, dans leur habitation. Le crédit leur a permis de faire de nouvelles constructions, des améliorations (sanitaire ou réparation) ou un agrandissement de la surface habitable.

Seule une petite minorité de clients pensent qu'ils auraient pu effectuer les mêmes dépenses s'ils n'avaient pas eu accès au crédit. Sans le crédit des Sanduk il est impossible, selon une majorité de clients, de trouver une telle source de financement à Anjouan pour les ménages.

L'impact négatif du crédit ne concerne qu'une petite minorité de client, moins de un client sur dix. Ces clients ont perçu une dégradation du bien-être de leur ménage, principalement au niveau de leur alimentation. Ils ont été contraints pour la majorité d'entre eux à vendre des biens personnels pour rembourser le crédit. Le crédit a accentué les difficultés économiques telles que la concurrence et la faible taille du marché intérieur limitant les bénéfices. La plupart d'entre eux ont été contraints de diminuer leurs activités, ne pouvant compter que sur leurs seules ressources.

« Empowerment » et capital social

Les Sanduk sont également un lieu d'expression de la démocratie au sein des villages. L'ensemble de la communauté villageoise élit leurs propres représentants dirigeant le Sanduk de leur village et les représentant au niveau régional.

L'analyse des utilisateurs du crédit minimise la place des femmes dans la clientèle des Sanduk. Si elles représentent 37% de la clientèle, une partie d'entre elles n'utilise pas directement ses crédits, mais en laisse la gestion à un homme de sa famille.

Rôle des élus

Les élus sont très présents et connaissent parfaitement le fonctionnement de l'institution. Ils sont fiers de leur rôle, avec un fort sentiment d'appropriation et de défense de l'intérêt collectif.

Sans pouvoir « prouver » l'impact des services, l'enquête de satisfaction offre des réponses à l'IMF sur les résultats perçus par les clients, non seulement sur les bénéfices économiques (revenus, actifs), sociaux (biens de base, éducation), mais aussi sur le fonctionnement spécifique de l'institution et sa participation au renforcement du capital social des membres et des élus. L'enquête souligne la faible place des femmes, d'autant plus que 15% sont des prête-noms dans l'utilisation des prêts. L'IMF peut s'interroger sur la place qu'elle voudrait voir accordée aux femmes et les stratégies à mettre en œuvre pour faciliter leur participation (adaptation des services, promotion de leur rôle comme élues, etc.).

Question 4 : Comment s'insèrent les services financiers de l'IMF dans le contexte local ?

Stratégie d'insertion de l'IMF et de responsabilité sociale

Résultats SPI-CERISE – Dimension 4 : responsabilité sociale de l'IMF

La politique de ressources humaines de l'union régionale ne répond pas à un plan d'action explicite et formel. Etant donné le manque de formation généralisé dans toute l'île, il lui est difficile de trouver du personnel compétent et fortement investi dans ses activités.

Aucun plan de formation n'est formalisé. Chaque employé, par type de poste, reçoit une formation continue mais de façon irrégulière. 10% des employés (8) ont quitté l'équipe des Sanduk, depuis deux ans, une seule de ces personnes a quitté les Sanduk par choix personnel, les sept autres ont été licenciés pour détournement.

Les Sanduk fonctionnent sur un système participatif à la fois au niveau des clients, mais aussi au niveau des employés. Les agents de crédits ont un rôle d'appui-conseil à la prise de décision auprès des instances élues des caisses.

Les activités des caisses font l'objet de discussions et de réunions régulières avec les villageois et leurs représentants, ce qui permet une évolution en harmonie avec la culture locale.

L'IMF est particulièrement bien adaptée aux réalités et à la culture locale, étant gérée en grande partie par la population villageoise. Elle fait donc l'objet d'une grande appropriation de la part de la population. Elle participe à des projets de développement communautaire, ce qui favorise son intégration dans le paysage villageois. Les instances élues de chaque caisse ont pour rôle d'adapter, avec l'appui de l'équipe technique, les services offerts aux besoins réels de la population.

Concurrence et complémentarités des services financiers

Le crédit Sanduk constitue l'une des principales sources de financement des activités. Les autres institutions

financières décentralisées (IFD) ne répondent pas aussi bien aux besoins de financement de la population ciblée par les Sanduk. Les conditions de crédits demandant le plus souvent une épargne préalable obligatoire et des garanties plus importantes, la majorité des clients du Sanduk n'ont pas accès aux services des autres IFD. Les crédits octroyés par des particuliers sont rares et les systèmes de tontines perdent de leur ampleur, en raison d'un affaiblissement de la confiance entre les individus.

En 2000, les Sanduk représentaient environ « 9% du marché du crédit et d'épargne » à Anjouan. Cette part de marché est élevée par rapport au faible niveau de vie des clients du Sanduk. La stratégie des Sanduk par rapport à la concurrence, à l'informel n'est pas formalisée, étant considérée comme faible.

La dernière dimension, point faible de l'institution (politique de ressources humaines peu formalisée, peu de suivi de la situation des membres), montre tout de même un certain niveau de performance du point de vue de la responsabilité sociale de l'IMF envers la communauté, grâce à sa participation, certes irrégulière, à des initiatives locales de développement.

Construction du questionnaire d'impact, relatif à sa stratégie d'insertion et de responsabilité sociale

En termes de responsabilité vis-à-vis de ses clients, le questionnaire aborde les difficultés de remboursement des crédits (difficultés de remboursement et leur origine, sources de remboursement du crédit, personnes ayant été contraintes à la décapitalisation pour rembourser leur crédit).

Par rapport à la communauté, le questionnaire aborde la question de la perception par les clients de la place de l'IMF au sein de la communauté et l'impact sur celle-ci, l'harmonie avec la culture locale.)

Interprétation des résultats de l'étude d'impact au vu de la stratégie de l'IMF

Difficultés de remboursement

Concernant les difficultés de remboursement, un tiers des clients considèrent avoir eu des difficultés. Elles sont dues principalement aux spécificités de l'économie anjouanaise caractérisée par un faible pouvoir d'achat de la population, à la faible diversification et à une demande réduite par la petite taille du marché domestique. A ces contraintes économiques s'ajoute une pratique généralisée de la vente à crédit dans tous types de commerces qui accentue les difficultés de remboursement des commerçants emprunteurs aux Sanduk.

Les difficultés de remboursement touchent particulièrement les clients utilisant leur crédit dans le secteur agricole (plus de un client sur deux). Ceci s'explique en grande partie par des produits offerts peu adaptés à l'agriculture. Les crédits ont une durée de remboursement et un différé inférieurs aux besoins agricoles. De plus la forte pression foncière d'Anjouan freine l'investissement agricole. Les nouvelles terres cultivables sont rares et les exploitations agricoles familiales sont caractérisées par un sous-emploi des travailleurs agricoles, limitant la rentabilité des exploitations et la modernisation des modes de production. Le taux de décapitalisation (clients qui ont eu besoin de vendre des biens personnels pour rembourser leurs crédits) est de 10%, pour l'ensemble des crédits des clients interrogés.

Perception de l'impact pour la communauté

Les Sanduk ont non seulement un impact positif au niveau individuel pour les clients et leur famille, mais également sur la communauté villageoise toute entière. Les crédits permettent de créer de nouvelles activités économiques dans les villages créant des richesses supplémentaires. Sa participation ponctuelle à des financements de projet en faveur de la communauté villageoise, tels que des projets d'adduction d'eau, la rénovation d'écoles, de mosquées ou de dispensaires, contribue à l'amélioration des conditions de vie de la communauté. Enfin l'implantation d'un Sanduk dans un village attire d'autres projets de développement. Il est un facteur décisif et incontournable dans la création de nouveaux projets dans les villages anjouanais.

Les services des Sanduk et autres accès

Les rares sources de financement extérieures aux crédits sont constituées de transferts de migrants, principalement en provenance de Mayotte et de France métropolitaine, ou de tontines, système de moins en moins utilisé. L'utilisation de crédits hors Sanduk n'est que marginale, les crédits Sanduk sont donc une source essentielle de financement des activités des clients.

En termes de responsabilité sociale vis-à-vis des clients et de la communauté, l'institution n'a pas mené d'études spécifiques sur le surendettement et les problèmes de remboursement ; l'étude d'impact montre cependant que cela ne constitue pas un problème majeur pour les clients au moment de l'enquête ; en particulier, on observe peu de décapitalisations ou de recours à d'autres prêts. Il reste cependant des risques sur une faible rentabilité des activités ou sur des modalités de prêts peu adaptées (utilisations agricoles par exemple). L'institution doit alors pouvoir s'interroger sur les risques de saturation des marchés et sur les modalités des prêts. Par ailleurs, elle peut chercher à mieux appréhender les trajectoires des clients : concentration foncière lorsque les prêts sont utilisés pour l'achat de terres ? Eventuelle réorganisation des réseaux commerciaux lorsque de nombreux clients se lancent dans de nouvelles activités commerciales ? etc.

En bilan, une étude d'impact qui répond aux questionnements soulevés par la stratégie sociale de l'IMF

Cette étude a été construite selon une entrée unique sur l'action sociale d'une IMF : de la stratégie sociale à l'impact, déclinée selon quatre dimensions que sont le ciblage des pauvres et des exclus, l'adaptation des services, les bénéfices économiques et sociaux pour les clients (et en particulier le renforcement du capital social et politique) et enfin, l'insertion de l'IMF dans son environnement et sa responsabilité sociale.

De ce cadre unique, on peut construire une analyse cohérente et simple qui offre avec des outils d'évaluation des performances sociales de type SPI-CERISE et des outils d'études d'impact adaptés sur la base d'outils existants une vision d'ensemble de la réalisation de la mission sociale d'une institution de microfinance.

A l'heure actuelle pourtant, peu d'outils et d'approches sont suffisamment décrits sur lesquels s'appuyer pour construire des études ciblées plus spécifiquement sur le renforcement des liens sociaux, la construction du capital social et l'« empowerment » ainsi que sur l'analyse de la responsabilité sociale de l'IMF. Ces outils sont à construire. Cependant, des synthèses méthodologiques sur les travaux qui ont déjà été menés sur ces thèmes permettraient d'approfondir ces questions et de gagner en efficacité

L'approche proposée ici repose sur des enquêtes rapides et de type quantitatifs qui peuvent être réalisées en 3 à 4 mois environ auprès d'une IMF en ayant recours par exemple à des stages étudiants encadrés par des personnes ressources maîtrisant les outils, et connaissant bien le domaine de la microfinance. Elle peut ensuite être complétée par des études qualitatives sur les trajectoires de vie et stratégies d'investissement des clients pour approfondir les conclusions tirées sur la base d'une typologie des clients (voir travaux des membres de CERISE). Ces approches qualitatives sur la base de typologies complétant des études quantitatives seront décrites et détaillées ultérieurement au sein du réseau CERISE.

On voit enfin que faire le lien entre la stratégie sociale de l'IMF et les études d'impact permet de focaliser l'enquête sur les spécificités de l'institution et de valoriser ses approches, ses atouts, ses efforts auprès des clients offrant ainsi une analyse personnalisée qui dépasse les « lieux communs » des études d'impact.

Bibliographie

CERISE, 2005. Social performance indicators Initiative, Phase 2 : Audit of the social performance of MFIs : the definition of a tool. Final Report and Main Findings of the Phase 2, SDC-FPH, 31 p. <http://www.cerise-microfinance.org/publication/impact.htm>.

CERISE, 2003 (Mars) : *L'évolution des enjeux et outils de l'analyse d'impact en microfinance*. In Techniques Financières et Développement, Epargne Sans Frontière, n°70.

Imp-Act, 2005. Imp-Act Guidelines to Social Performance Management, Institute of Development Studies, UK, 56p.

International Fund for Agricultural Development, 2006. Assessing and managing social performance in microfinance, IFAD, Roma, Italy, 97p.

Reboul, C., 2006. Union Régionale des Sanduk d'Anjouan – Performances sociales, impact et analyse des clients, CERISE, IRAM, Rapport de recherche, Paris.

Servet, 2004. Microfinance : Les leçons du Sud, in Guérin, Servet, Exclusion et liens financiers, Rapport du centre Walras 2003, pp3-20.

Wampfler, B., 2004. La microfinance : un outil de développement durable ? BIM septembre 2004.