

POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE

POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES



**BOÎTE À OUTILS POUR
LE SUIVI ET L'ÉVALUATION**

DÉPARTEMENT DE LA POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE (DPE)

Clause de non-responsabilité

IsDBG ne garantit pas l'exactitude des données incluses dans cette publication et n'accepte aucune responsabilité pour toute conséquence de leur utilisation. Cette publication est fournie sans aucune garantie de quelque nature que ce soit, expresse ou implicite. Rien dans les présentes ne constituera ou ne sera considéré comme une limitation ou une renonciation aux privilèges et immunités de la BIsD, qui sont tous spécifiquement réservés.

Clause de droit d'auteur

Tous les droits sont réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, photocopiée, enregistrée ou autre, sans l'autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteur, sauf pour référence et citation, avec une reconnaissance appropriée.



POUVOIRISATION
ÉCONOMIQUE
POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

**BOÎTE À OUTILS POUR
LE SUIVI ET L'ÉVALUATION**

Avant-propos de S. E. le Président de la BID



Nous sommes dans une période de transformation économique et sociale exceptionnelle. Les pays en développement et les pays développés sont en profonde mutation, évoluant vers de nouvelles tendances, normes et réalités. Notre civilisation est à l'aube d'une quatrième révolution industrielle fondée sur les technologies, qui s'accompagne d'une transformation numérique accélérée et galvanisée par la pandémie du coronavirus. Une nouvelle ère s'est ouverte à nous, sans aucun retour en arrière possible. Nos modes de vie, de travail et d'interaction ont été intrinsèquement et profondément modifiés. Évoluer dans cette nouvelle réalité exige que nous repensions les approches traditionnelles de lutte contre la pauvreté, de croissance durable et de développement.

Dans ce nouveau modèle, nos cinquante-sept pays membres, essentiellement des pays en développement, sont confrontés à des problèmes

socioéconomiques et des contraintes financières sans précédent. Si rien n'est fait, ces défis menacent de plonger l'économie mondiale dans le malaise et une stagnation économique, piégeant des millions de nouvelles personnes dans la pauvreté, une situation que la Banque islamique de développement (BID) et la communauté internationale de développement doivent combattre.

Il est donc urgent de mettre en place des approches et solutions innovantes et peu orthodoxes en vue de fournir des remèdes durables et de générer un impact. Atteindre une croissance et un développement durables dans le contexte actuel exige de faire évoluer le discours sur le développement mondial, en passant d'une vision (palliative) à court terme vers une approche à plus long terme cherchant à éradiquer les causes profondes de la stagnation de la croissance et de la dégradation du développement.

Par conséquent, la Banque islamique de développement a annoncé un nouveau paradigme pour aborder le développement : l'approche d'empowerment économique. Pilotée par notre tout nouveau Département d'empowerment économique, cette philosophie d'investissement avec de nouveaux impacts vise à transformer les bénéficiaires des aides et les personnes démunies en membres de la société productifs et autonomes capables de prendre leur destin économique en main.

L'accès traditionnel aux solutions de financement proposées par les établissements financiers et les organismes de microfinance n'est pas suffisant. Pour responsabiliser les personnes démunies, il faut adopter des solutions intégrées, complètes et personnalisées qui leur permettent d'évoluer dans des sphères économiques hautement concurrentielles, favorisant ainsi les règles d'équité.

En conséquence, l'approche d'empowerment économique de la BID met l'accent sur la conception entrepreneuriale, c'est-à-dire sur la qualité aux prémices des projets, programmes et initiatives. En conjuguant l'accès aux ressources financières et (i) l'accès aux marchés, (ii) le renforcement des capacités, (iii) le cadre réglementaire de soutien, et (iv) l'infrastructure de soutien, cette approche innovante vise à garantir l'inclusion économique des personnes démunies et leur assimilation dans l'économie générale en tant qu'acteurs et contributeurs de la croissance et du développement durables.

La voie de l'empowerment économique est un parcours fondé sur l'amélioration continue. Cette boîte à outils pour le suivi et l'évaluation est un guide complet qui permet aux établissements financiers de suivre leurs progrès et d'autoévaluer leur performance. Mesurer et communiquer leur contribution à la réduction de la pauvreté renforcera leur capacité à démontrer leur réussite et à lever des fonds à impact auprès des donateurs.

Les donateurs souhaitent soutenir des établissements financiers qui (i) sont viables financièrement, (ii) traitent leurs clients de manière socialement responsable, et (iii) ont un impact sur la réduction de la pauvreté. La boîte à outils pour le suivi et l'évaluation mesure la performance des établissements financiers sur cette échelle tridimensionnelle. Elle leur fournit une parfaite visibilité de leur position sur chacun de ces aspects et des pistes potentielles pour accroître leur compétitivité dans l'intérêt de leurs clients et de leur durabilité à long terme.

Cette boîte à outils pour le suivi et l'évaluation, couplée aux deux autres boîtes à outils complémentaires que sont la Boîte à outils pour l'élaboration de l'empowerment économique et la Boîte à outils pour l'utilisation des produits financiers islamiques, contribuera de manière significative à l'intégration de la méthodologie d'empowerment économique.

Cet aspect est important si nous voulons rendre notre approche d'inclusion financière innovante et générer un fort impact en matière de développement. Nous avons besoin d'une transformation radicale pour honorer notre promesse de réaliser les Objectifs de développement durable.

Je suis persuadé que l'empowerment économique constitue l'une de ces transformations profondes nécessaires pour contribuer de manière significative aux défis mondiaux tels que la création d'emplois et la réduction de la pauvreté.

S.E. Dr Muhammad Sulaiman AL-JASSER

Président, Groupe de la Banque Islamique de Développement



Remerciements

La boîte à outils pour le suivi et l'évaluation est une ressource essentielle pour mesurer la performance d'un établissement financier d'un point de vue social et financier. Cette boîte à outils offre également une méthode innovante pour mesurer l'impact de la valeur ajoutée générée par les activités de commerce et d'investissement des établissements financiers. Ces indicateurs qualitatifs et quantitatifs mesurent le niveau d'orientation client des établissements financiers, puisque le soutien qu'ils fournissent à leurs clients s'étend au-delà des services financiers.

Enfin, la boîte à outils vise à fournir des ressources accessibles et faciles à comprendre qui simplifient les processus conduisant à l'adoption de modes de financement islamiques et de produits bancaires conformes à la charia, favorisant ainsi la croissance de l'écosystème de la finance islamique. Cette boîte à outils présente une norme sur les indicateurs de performance qui doivent être contrôlés pour l'amélioration continue de l'établissement financier islamique.

L'élaboration de la boîte à outils n'aurait pas été possible sans le dévouement du personnel du Département d'Pouvoirisation économique, notamment de l'équipe Programmes dirigé par Syed Hassan Alsagoff , avec des contributions inestimables de Mohammad Dodin et Khalid Jawahir , ainsi que le soutien critique fourni par Smail Haddad et Hazem Hamdy Hassan pour la révision éditoriale

En outre, le Département d'Pouvoirisation économique est redevable à « IsDB Institute » et nos établissements financiers partenaires et aux experts qui ont participé de manière désintéressée à la contribution et à la révision de la boîte à outils. Nous remercions tout particulièrement les établissements financiers partenaires qui ont fourni des informations et le matériel nécessaire à l'élaboration de ce document. Ces établissements financiers partenaires incluent (i) Agrocredit, Albanie ; (ii) Akhuwat, Pakistan ; (iii) Association Alshaneq ya Balady pour le développement durable, Égypte ; (iv) Amanah Ikhtiar Malaisie ; (v) IRADA Microfinance, Banque de Khartoum, Soudan ; (vi) Islami Bank Bangladesh ; (vii) Agence de développement des micro-petites et moyennes entreprises (MSMEDA), Égypte ; (viii) Fondation Rahmania, Indonésie ; (ix) Fondation Wasil, Pakistan ; (x) Zaman Bank, Kazakhstan ; et (xi) Zitouna Tamkeen, Tunisie.

Dr Nabil Ghaleb

Directeur du Département de pouvoirisation économique



Table des matières



Abréviations	10
Introduction et présentation.....	11
1. Objectif de la boîte à outils	11
2. Utilisateurs de la boîte à outils	11
3. Application de la boîte à outils	11
Chapitre I : Nature de la microfinance islamique et de l'pouvoirisation économique	12
1. Définition et caractéristiques de la microfinance islamique	12
2. Attributs d'un établissement d'pouvoirisation économique classique et conforme à la charia	12
3. L'impact des actions d'pouvoirisation économique est-il mesurable ?	15
Chapitre II : Élaboration d'un cadre de performance opérationnelle	17
1. Procédures internes et suivi du système opérationnel	17
2. Suivi de la performance de l'entreprise	20
Chapitre III : Performance de l'impact de l'pouvoirisation économique	22
1. Processus de transition de la microfinance classique vers l'pouvoirisation économique	22
2. Liste de contrôle de la conformité à la charia - Directives pour le contrôleur/l'auditeur de la charia	24
3. Mesure qualitative et quantitative de la performance de l'pouvoirisation économique	34
Chapitre IV : Performance sociale.....	56
1. Qu'est-ce que la performance sociale d'un IMF ?	56
2. Pourquoi la performance sociale est-elle importante ?	56
3. Historique et cadre des normes de la performance sociale	56
4. Corrélation entre la performance financière et la performance sociale	57

5. Pouvoirisation économique et gestion de la performance sociale	58
6. Les six normes universelles de la GPS	58
7. Les sept Principes de protection des clients	66
8. Auto-évaluation de la performance sociale	83

Chapitre V : Performance financière88

1. Évolution de l'importance de la performance financière des IMF/EF	88
2. Analyse de la performance financière	88
3. Catégorie 1 : Qualité du portefeuille	89
4. Catégorie 2 : Efficience et productivité	92
5. Catégorie 3 : Gestion financière	95
6. Catégorie 4 : Rentabilité et viabilité	100

Chapitre VI : Notation d'un établissement d'pouvoirisation économique.....105

1. Objectif de la notation d'un IMF/EF	105
2. Différence entre l'auto-évaluation et la notation externe	105
3. Dimensions de notation d'un établissement d'pouvoirisation économique. ...	106
4. Impact de l'pouvoirisation économique comme dimension supplémentaire de la performance	106
5. Outils de collecte des informations de notation	107
6. Classification des notations selon trois dimensions de notation	107
7. Notations - Une norme pour la gestion professionnelle du secteur de l'pouvoirisation économique.	108

Annexe 1: Mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation109

Annexe 2 :Suivi de la performance des partenaires commerciaux et des clients117



Abréviations

ACB	Analyse coûts/bénéfices	MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
AURF	Accès universel aux ressources financières	MSMEDA	Micro Small and Medium Enterprise Development Agency
BID	Banque islamique de développement	IMF/EF	Établissement d'pouvoirisation économique
BM	Banque mondiale	PA	Protocole d'accord
BOK	Bank of Khartoum	PE	Pouvoirisation économique
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres	PAPP	Programme d'assistance au peuple palestinien
CV	Chaîne de valeur	PESTEL	Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal
DAB	Distributeur automatique de billets	PIB	Produit intérieur brut
DEEP	Programme d'pouvoirisation économique des familles défavorisées	PME	Petites et moyennes entreprises
DPP	Dialogue public-privé	PNB	Produit national brut
EF	Établissement financier	PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
EFD	Établissement financier de développement	RPB	Ratio de partage des bénéfices
EGP	Livre égyptienne	SDC	Services de développement commercial
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	SDG	Livre soudanaise
FI	Finance islamique	SE	Suivi et évaluation
FMI	Fonds monétaire international	SIG	Système informatique de gestion
G20	Groupe des vingt	SWOT	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
GCV	Gestion des chaînes de valeur	TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
IFC	Société financière internationale	YES	Programme de soutien à l'emploi des jeunes
IMF	Institution de Microfinance	ZTM	Zitouna Tamkeen
MPE	Micro et petites entreprises		

Introduction et présentation

Le suivi et l'évaluation (SE) sont des outils clés pour la gestion et la mise en œuvre de projets. Le suivi informe les parties prenantes du progrès et des résultats réalisés, et indique à quel niveau des mesures correctives sont nécessaires pour ajuster les plans de mise en œuvre. L'évaluation, quant à elle, mesure les résultats et les impacts du projet par rapport aux attentes, tente d'expliquer les écarts et permet de formuler les enseignements à prendre en compte dans les projets futurs. Ensemble, le suivi et l'évaluation sont essentiels pour estimer la réalisation des objectifs d'un projet, ainsi que sa pertinence, son efficacité, son efficacité et sa durabilité.

La Banque islamique de développement (BID) possède un vaste portefeuille de projets et de composantes de microfinance mis en œuvre dans ses pays membres et a développé une expertise pointue dans la pratique des initiatives d'autonomisation économique et de microfinance islamique. Dans l'optique de mieux évaluer l'impact de ses actions dans les pays membres et de mieux renseigner les projets futurs, il est fondamental pour la BID d'instaurer un système de suivi et d'évaluation fiable. À cette fin, la BID a entrepris l'élaboration de cette boîte à outils.

1. OBJECTIF DE LA BOÎTE À OUTILS

Cette boîte à outils a vocation à suivre et à évaluer les actions d'autonomisation économique au niveau des établissements, des projets et des donateurs. La boîte à outils permettra à ses utilisateurs :

- ▶ d'identifier les résultats et les impacts d'un projet d'autonomisation économique ;
- ▶ de créer un cadre pour le suivi de la performance et l'évaluation des résultats des IMF/EF.

2. UTILISATEURS DE LA BOÎTE À OUTILS

La boîte à outils a été conçue pour les groupes d'utilisateurs suivants :

- ▶ Le personnel de la BID et les équipes des groupes de travail
- ▶ Les agences des pays membres
- ▶ Les équipes de gestion de projet
- ▶ Les équipes dirigeantes des IMF/EF
- ▶ Les donateurs et les bailleurs de fonds des initiatives d'autonomisation économique et de microfinance

3. APPLICATION DE LA BOÎTE À OUTILS

La boîte à outils doit être utilisée tout au long du projet. Elle s'avère particulièrement utile lors des étapes préliminaires d'identification et de préparation, car une bonne conception du suivi et de l'évaluation peut améliorer le développement d'un projet de multiples façons. La préparation du cadre logique et de la chaîne de résultats exige d'analyser précisément l'impact attendu d'un projet sur le développement et la relation causale entre les investissements initiaux et les résultats et objectifs. Réfléchir à l'objectif de développement du projet oblige les concepteurs du projet à élaborer et comprendre le modèle de causalité à travers lequel le projet est supposé atteindre les objectifs visés, ce qui améliore la qualité de la conception du projet. Cette qualité est aussi renforcée par les indicateurs SMART qui permettent de mesurer la réalisation des objectifs et de garantir que les objectifs du projet sont réalistes, atteignables et mesurables, et qu'ils sont cohérents avec les ressources fournies, les activités planifiées et les réalisations attendues. Durant la mise en œuvre du projet, la boîte à outils demeure une source de référence utile pour les chefs de projet et le personnel SE. Elle les aide à piloter le système SE, à affiner les indicateurs le cas échéant et à planifier et mettre en œuvre la collecte de données pour répondre aux besoins d'information de la direction.



Nature de la microfinance islamique et de l’Pouvoirisation Economique

1. DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE LA MICROFINANCE ISLAMIQUE

La microfinance islamique suit les principes de la charia ; aucun intérêt n'est versé sur les dépôts ni facturé sur les financements. Elle opère par le biais de contrats sans intérêts, avec majoration et partage des pertes et des profits. Plutôt que de prêter de l'argent, la finance islamique utilise souvent un actif sous-jacent comme base de transaction. La microfinance islamique autorise un rendement du capital, sous réserve que le capital participe à un processus productif et soit exposé au risque commercial. De par son lien à un actif concret et son exposition à des risques commerciaux tangibles, la microfinance islamique a un impact direct sur l'économie réelle.

Du fait de ses valeurs intrinsèques, la microfinance islamique peut être utilisée comme un outil d'pouvoirisation économique, car elle atténue les effets négatifs tels que le surendettement et le gharar (ambiguïté). De nombreux modes de financement islamiques peuvent offrir, s'ils sont correctement appliqués, des avantages aux personnes démunies, non seulement en leur octroyant des fonds, mais aussi en les aidant dans leurs activités grâce à un appui non financier tel que des interconnexions avec le marché et de meilleurs tarifs. L'pouvoirisation économique du client passe par la juste application de ces modes de financement et le développement d'appuis non financiers et de partenariats qui ajoutent de la valeur à l'entreprise des clients.

2. ATTRIBUTS D'UN ÉTABLISSEMENT D'POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE CLASSIQUE ET CONFORME À LA CHARIA

Les IMF/EF qui mettent en œuvre l'approche d'pouvoirisation économique appliquent correctement les principes de la microfinance islamique conformes à la charia de façon à exploiter tout le potentiel de

création de valeur pour le client. Premièrement, l'IMF/EF n'investit pas dans des activités qui ne sont pas conformes aux principes énoncés par la charia, à savoir l'alcool, les paris, le tabac, etc. Deuxièmement, tout financement accordé doit être exempt d'intérêt, c'est-à-dire de tout bénéfice tiré d'un financement par un prêteur sur une période donnée. Le premier principe est facilement respecté, car la plupart des IMF/EF investissent dans des activités productives qui bénéficient à la société.

Pour observer le second principe, les IMF/EF ont le choix entre deux options. La première option consiste à agir en qualité d'intermédiaire financier et à accorder uniquement des prêts sans intérêts. La difficulté de cette option est de collecter les ressources nécessaires auprès des organismes caritatifs ou des bénévoles en vue d'opérationnaliser les activités de prêt de manière durable.

La seconde option consiste à générer des revenus visant à couvrir les coûts d'exploitation en traitant avec leurs clients dans le cadre d'activités de commerce et d'investissement. Dans ce cas, l'IMF/EF étend son rôle de simple intermédiaire financier à celui d'acteur engagé dans des activités de commerce.

L'IMF/EF dégage des bénéfices en réalisant des opérations d'achat et de vente pour le compte de ses clients et/ou en investissant avec ses clients et en partageant avec eux les bénéfices de ces investissements. Les bénéfices ainsi générés sont justifiés par les efforts consentis par l'établissement pour s'engager auprès des parties prenantes de la chaîne de valeur et par les risques qu'il prend pour effectuer ces véritables transactions économiques. Les efforts investis et les risques pris sont assimilés à des activités non financières qui ajoutent de la valeur aux entreprises de leurs clients.

Le diagramme suivant illustre la transformation d'un IMF/EF classique en un IMF/EF :

Figure 1 - Transformation des institutions conventionnelles en institutions d'empowerment économique

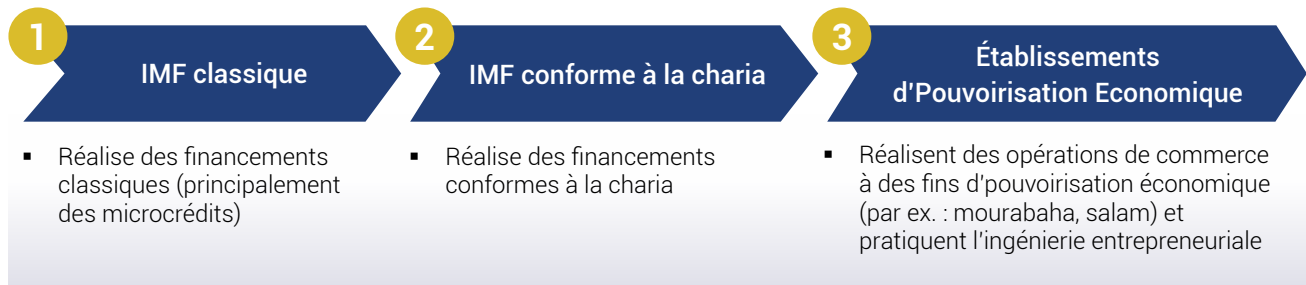


Tableau 1 : Comparaison entre les IMF/IF conventionnelles conformes à la charia et les institutions d'empowerment économique

Attributs d'un IMF/EF classique (effets potentiellement négatifs)	Attributs d'un IMF/EF conforme à la charia (aucun effet négatif)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Peut investir dans des secteurs non conformes à la charia (par exemple, le tabac, l'alcool, etc.). ▶ Investit uniquement dans des instruments de dette. ▶ N'a pas à justifier que le financement est lié à des actifs ou à une activité productive. ▶ Fonds généralement versés en espèces au client. L'IMF/EF ignore de quelle façon les fonds sont véritablement utilisés. ▶ Prélève des intérêts pour « louer » de l'argent. ▶ Joue strictement le rôle d'intermédiaire financier. ▶ Peut causer des préjudices découlant du surendettement en encourageant les clients à recourir à des financements (qui sont sa principale source de revenus). ▶ Les clients qui retardent leurs remboursements doivent verser des intérêts supplémentaires sur les paiements en retard. ▶ Accent mis sur l'inclusion financière ▶ L'objectif est de concurrencer les « prêteurs » classiques. Les intérêts prélevés par les prêteurs servent de référence pour fixer les intérêts facturés par l'IMF/EF. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Peut seulement investir dans des secteurs conformes à la charia. ▶ Investit généralement dans des instruments axés sur la dette (principalement mourabaha). ▶ Identification obligatoire d'un actif ou d'une activité productive pour le financement. Cela évite que les fonds soient utilisés à des fins de consommation quotidienne qui ne sont pas forcément bénéfiques pour le client. ▶ Les fonds sont directement versés au fournisseur/à l'activité pour garantir qu'ils ne sont pas détournés à des fins non prévues. Sinon, une preuve de l'opération doit être présentée. Cela atténue également les risques liés à des bénéficiaires vulnérables, par exemple des femmes à qui les maris demandent d'emprunter en leur nom. ▶ La participation dans la chaîne de valeur est réduite au minimum pour minimiser l'exposition au risque. ▶ Achète principalement pour le compte du client au cours au comptant et facture un bénéfice lorsqu'il vend sur une base différée aux clients. Le taux de profit de référence correspond au taux d'intérêt du secteur. ▶ Le prix de vente étant fixe, les clients qui retardent les remboursements ne versent pas d'intérêts supplémentaires en plus du prix de vente dû, même en cas de retard. Cela atténue le risque de surendettement de la personne démunie. ▶ Accent mis également sur l'inclusion financière

- ▶ L'implication dans la chaîne de valeur étant réduite au minimum, l'objectif est de concurrencer les IMF classiques. Les taux d'intérêt facturés par les IMF/EF classiques sont toujours utilisés comme

référence. Cependant, les garanties de la charia en place atténuent les effets négatifs de la dette découlant du financement.

Attributs d'un IMF/EF d'impouvoirisation économique (effets positifs)

- ▶ Peut seulement investir dans des secteurs conformes à la charia.
- ▶ Investit dans une gamme d'instruments axés sur la dette et les capitaux propres.
- ▶ Identification obligatoire d'un actif ou d'une activité productive pour le financement. Cela évite que les fonds soient utilisés à des fins de consommation et de non-production qui ne sont pas forcément bénéfiques pour le client.
- ▶ Les fonds sont directement versés au fournisseur/à l'activité pour garantir qu'ils ne sont pas détournés à des fins non prévues. Sinon, une preuve de l'opération doit être présentée. Cela atténue également les risques liés à des bénéficiaires vulnérables, par exemple des femmes à qui les maris demandent d'emprunter en leur nom.
- ▶ Participation active dans la chaîne de valeur. Les risques sont gérés, mais pas évités. L'objectif est d'ajouter de la valeur aux opérations commerciales réalisées avec les clients grâce aux économies de coûts, à la négociation des prix, aux interconnexions avec le marché, etc.

- ▶ Conclut des contrats avec les clients. Les taux de profit de référence sont fondés sur les bénéfices pouvant être réalisés par les clients par le biais d'autres intermédiaires commerciaux informels, en plus des autres facteurs du marché.
- ▶ Le prix de vente étant fixe, les clients qui retardent les remboursements ne versent aucune majoration additionnelle en plus du prix de vente dû, même en cas de retard. Cela atténue le risque de surendettement de la personne démunie.
- ▶ Accent mis non seulement sur l'inclusion financière, mais aussi sur l'impouvoirisation économique. Outre un accès au financement, l'IMF/EF fournit également un accès aux marchés, un savoir-faire technique, un accès à la gestion, etc.
- ▶ Implication active dans la chaîne de valeur par le biais de transactions avec ses parties prenantes. L'objectif est toujours de concurrencer le prêteur classique, ainsi que l'intermédiaire commercial traditionnel.

La conformité à la charia renvoie aux exigences minimales qu'un IMF/EF doit observer pour être considéré comme respectant la charia. Tout comme le code juridique d'un pays constitue un « système de règles qu'un pays ou une communauté spécifique reconnaît comme régissant les actions de ses membres et qu'il peut faire appliquer par l'imposition de sanctions », la charia spécifie un code visant à garantir que les EF ne nuisent pas à la société. La base de la finance islamique est d'encourager le commerce/les affaires qui sont autorisés par la charia et d'interdire les intérêts résultant d'un simple prêt. De cette façon, la charia encourage et promeut une approche « finance-plus », exigeant que le financement accordé aux clients génère un bénéfice positif plutôt que de créer une dette qui constituerait une charge pour le client. Par conséquent, les IMF/EF sont encouragés non seulement à respecter la charia, mais aussi à pratiquer l'impouvoirisation économique.

Un IMF/EF qui pratique l'impouvoirisation économique octroie non seulement un crédit conforme à la charia, mais s'engage aussi directement dans la chaîne de valeur pour s'assurer que des bénéfices sont générés pour ses clients, créant ainsi un impact direct pour ses clients généralement démunis. Pour cela, il doit dépasser son rôle d'intermédiaire financier pour devenir un agent actif de création de valeur économique.

Ce faisant, l'IMF/EF ne justifie pas seulement ses services en concurrençant les prêteurs, mais rivalise également avec les intermédiaires commerciaux de la chaîne de valeur. À travers cette concurrence, il renforce l'efficacité de la chaîne de valeur au profit de ses clients, au lieu de faire peser le coût du financement sur ses clients, en plus de tous les risques commerciaux auxquels ils sont déjà exposés. Ainsi, il y aura une meilleure corrélation entre la performance de l'IMF/EF et le niveau de sortie de la pauvreté du client.

3. L'IMPACT DES ACTIONS D'OUVERTURE ÉCONOMIQUE EST-IL MESURABLE ?

La performance se mesure en fonction des réalisations, des résultats et de l'impact générés par l'action. Un IMF/EF reçoit des ressources du gouvernement, de donateurs ou d'investisseurs, et les utilise pour produire des réalisations mesurables. Les mesures portent sur le nombre de clients ayant bénéficié d'un financement, le nombre de clients ayant suivi une formation à l'éducation financière, les audits réalisés, etc. Les résultats correspondent aux avantages estimés générés à court et moyen termes après l'action. Généralement, l'atteinte de résultats dépend, au moins en partie, des actions des bénéficiaires en réponse aux réalisations du projet. Les indicateurs utilisés dépendront des données collectées auprès des bénéficiaires. Les résultats sont souvent mesurés à l'aide d'enquêtes menées auprès des clients pour déterminer si le client se porte mieux et s'il est satisfait du service. Dans le cadre d'évaluation(s), des comparaisons sont effectuées sur la situation des bénéficiaires avant et après avoir utilisé le service financier.

L'impact correspond au bénéfice mesurable qui est directement imputable à l'action de l'IMF. Dans un microcrédit classique, comme dans beaucoup d'activités de développement, il est difficile de mesurer si le bénéficiaire cible a amélioré ses conditions de vie et d'imputer toute amélioration du niveau de vie à l'action elle-même, et non à d'autres facteurs.

Les organismes de microcrédit n'étant que des intermédiaires financiers et ne se souciant pas de savoir dans quelle mesure les prêts bénéficient directement à leurs clients, il est compliqué de mesurer la contribution des prêts à la réduction de la pauvreté. Par conséquent, bien que le microcrédit ait été lancé à grand battage médiatique avec l'espoir qu'il permettrait d'éradiquer la pauvreté, diverses crises et plusieurs évaluations d'impact ont montré par la suite que la promesse du microcrédit d'atténuer la pauvreté n'a livré qu'un résultat mitigé.

Le meilleur moyen d'évaluer l'impact du microcrédit classique ou de toute autre action en faveur du développement est de mener un essai contrôlé randomisé. Dans ce type d'étude d'évaluation, dont la réalisation est très onéreuse, les évaluateurs mènent une enquête auprès des ménages sur un échantillon aléatoire de personnes ayant précédemment obtenu un microcrédit (groupe expérimental) et sur un autre échantillon aléatoire de personnes n'ayant pas bénéficié de ce microcrédit (groupe de contrôle). Cette enquête initiale est

ensuite comparée à une autre enquête réalisée auprès des ménages quelques années plus tard avec les deux mêmes groupes de personnes (groupes expérimental et de contrôle). L'analyse des écarts entre les deux enquêtes permet de mesurer l'impact.

Des essais contrôlés randomisés sont menés de façon sélective en raison de la difficulté à garantir leur précision (en d'autres termes, les projets ou les actions ne peuvent pas tous être évalués avec cette méthode et il est délicat de mesurer un profit ou bénéfice qui est imputable au crédit octroyé). En outre, réaliser deux enquêtes auprès des ménages sur des tailles d'échantillon statistiquement importantes sur une certaine période présente un coût élevé pouvant atteindre près d'un million de dollars.

Contrairement à leurs homologues classiques, les IMF/EF pratiquant l'ouverture économique peuvent mesurer l'impact de leur financement sur les clients s'ils interviennent efficacement sur la chaîne de valeur. Au lieu de mener une enquête auprès des ménages, qui peut inclure d'autres facteurs, la connaissance de la chaîne de valeur leur permettrait d'avoir une idée précise des revenus générés par les activités économiques menées par leurs clients grâce au financement accordé.

Les intermédiaires commerciaux et les investisseurs possèdent également ces connaissances. Par exemple, un intermédiaire commercial rencontre un exploitant agricole et est intéressé pour acheter ses produits (tomates, pommes, etc.). L'agriculteur souhaiterait vendre 1 000 kg de marchandises. L'intermédiaire commercial inspecte l'exploitation agricole et est alors en mesure d'indiquer son niveau de productivité et le coût des ressources nécessaires pour produire 1 000 kg. Par un simple calcul, l'intermédiaire commercial détermine le montant des bénéfices que l'exploitant réaliserait sur la base du prix qu'il envisage de proposer. De plus, il connaît également le coût d'exploitation et de transport jusqu'à son acheteur, ainsi que le prix du marché qu'il peut certainement obtenir de l'acheteur, ce qui déterminerait son bénéfice attendu. Il peut également connaître le prix du marché payé par le consommateur final et ainsi établir le revenu généré par l'acheteur. De plus, à partir des estimations effectuées sur les coûts d'exploitation du détaillant, il peut même estimer le revenu dégagé par le détaillant. Voici le type d'analyse réalisé par l'intermédiaire commercial. Cette analyse de la chaîne de valeur pour déterminer les comptes de production ou les comptes de résultat de chaque acteur de la chaîne de valeur est détaillée au Chapitre 3 de la Boîte à outils pour l'élaboration de l'ouverture économique.

En jouant le rôle d'intermédiaire commercial, l'IMF/EF connaîtrait non seulement son propre bénéfice, mais aussi le bénéfice de ses clients. Ce profit ou bénéfice dégagé peut être mesuré comme l'impact du financement. Par ailleurs, améliorer l'efficacité de la chaîne de valeur en jouant un rôle de grossiste ou d'agrégateur lui permettrait de négocier des prix avec d'autres parties prenantes de la chaîne de valeur et de générer une valeur ajoutée mesurable pour ses clients.

De la même façon, un investisseur pourrait prévoir précisément les produits et les charges de l'entreprise. En vertu de l'accord sur le partage des bénéfices convenu avec le client, l'investisseur et le client connaissent clairement le

montant des produits générés par les deux parties. Si une prévision de 1 000 \$ est attendue ce mois-ci et si le ratio de partage des bénéfices convenu entre l'investisseur et le client est de 60:40, l'investisseur s'attend à toucher 600 \$ ce mois-ci, sachant que son client gagnerait 400 \$. Pour générer les bénéfices escomptés, l'investisseur participe activement à la gestion du projet, en lui apportant l'expertise, les marchés et le savoir-faire nécessaires, au-delà de l'investissement financier qu'il a réalisé.



Élaboration d'un cadre de performance opérationnelle

1. PROCÉDURES INTERNES ET SUIVI DU SYSTÈME OPÉRATIONNEL

Il est très important de suivre la performance opérationnelle globale de l'IMF/EF pour s'assurer qu'il reste un établissement viable opérant de manière efficace et offrant des services de qualité à ses clients. De même, le suivi des opérations permet de vérifier que l'organisme respecte sa propre mission ou les objectifs visés par ses bailleurs de fonds. Il mesure également la performance commerciale de l'IMF/EF, ainsi que son impact sur les entreprises et les individus qui sont ses partenaires commerciaux ou les bénéficiaires de ses financements.

Pour assurer sa viabilité et son efficacité sur le long terme, il est très important pour l'IMF/EF de faire l'inventaire de ses procédures internes, de les évaluer dans le cadre de ses activités et de rechercher des solutions et des moyens pour les améliorer. Les sous-composantes suivantes soulignent les domaines que l'IMF/EF doit examiner et suivre au cours de ses activités pour rester compétitif et pertinent par rapport à sa vision, sa mission et ses propres objectifs.

La mission

La vision et l'objectif de l'IMF/EF sont déterminés par des convictions et des principes fondamentaux qui doivent découler des besoins du marché local et les satisfaire. Ils doivent également refléter les principes éthiques et sociaux qui guident la mise en œuvre de l'autonomisation économique. Il est important que l'IMF/EF ne dévie pas de sa vision et de ses objectifs.

Directives sur le suivi de la mission

1. Le personnel a-t-il une vision claire de la mission et des objectifs ?
2. Des sessions de sensibilisation à la mission et aux objectifs sont-elles prévues pour les nouveaux employés ?
3. Existe-t-il des plans stratégiques permettant de suivre les progrès accomplis dans la réalisation de sa mission et de ses objectifs ?
4. Les forces et les faiblesses font-elles l'objet d'examen

occasionnels et y a-t-il une certaine flexibilité pour s'adapter aux nouvelles circonstances ?

Structure et direction de l'organisation

Ici, le rôle de l'unité de suivi est de s'intéresser à l'influence de la structure institutionnelle sur les services proposés par l'IMF/EF et inversement. Le personnel en charge du suivi doit identifier et proposer des changements pertinents de la structure institutionnelle et de la direction des activités financières afin d'éliminer toute contrainte existante pour ces activités.

Directives sur le suivi de la structure et de la direction de l'organisation

1. La structure juridique permet-elle de réaliser des opérations de financement islamique ?
2. L'IMF/EF a-t-il recours à des intermédiaires pour ses activités de financement ?
3. Quel est le mécanisme de contrôle et de récompense pour les intermédiaires ?
4. Les fonctions d'évaluation des financements sont-elles séparées des fonctions d'approbation des financements ?
5. Existe-t-il un cadre de gestion des risques ?
6. Un code de conduite et un cadre de gouvernance sont-ils en place ?
7. Les membres du Conseil d'administration sont-ils sélectionnés pour leur expertise technique ?
8. Les réunions du Conseil d'administration sont-elles organisées régulièrement ?
9. Le personnel de direction est-il compétent d'un point de vue technique ?
10. Des plans, objectifs et budgets annuels sont-ils préparés ?
11. La prise de décision est-elle centralisée ou décentralisée ?
12. Le personnel de terrain bénéficie-t-il d'une certaine autonomie pour remplir ses objectifs ?
13. Les succursales sont-elles jugées sur leur performance et leur position financière ?
14. Existe-t-il des normes et des procédures standard au sein des succursales et des unités fonctionnelles similaires ?

15. Quels sont les effectifs de l'IMF/EF comparés aux besoins réels ?
16. Le taux de rotation du personnel est-il élevé ?
17. Des sessions de formation sont-elles régulièrement organisées pour le personnel ?
18. L'efficacité et les connaissances du personnel se sont-elles améliorées grâce aux formations dispensées ?
19. Le personnel maîtrise-t-il les mécanismes des instruments de la finance islamique ?
20. Existe-t-il un plan de renforcement de l'expertise technique du personnel ?
21. L'entretien des bureaux et des équipements est-il effectué régulièrement ?
22. Existe-t-il un SIG avec des fonctionnalités de création de rapport ?
23. Les rapports générés par le SIG sont-ils utilisés par la direction pour la prise de décision ?
24. Les données des financements et des clients sont-elles régulièrement sauvegardées ?
9. La direction a-t-elle son mot à dire sur le bénéficiaire du financement ?
10. Le financement est-il décaissé de manière efficace ?
11. L'IMF/EF respecte-t-il les critères de financement définis par ses bailleurs de fonds/donateurs ?
12. Le remboursement du client correspond-il à la saisonnalité de son activité/flux de trésorerie ?
13. Existe-t-il des plateformes de paiement numériques pour un décaissement et un remboursement rapides et efficaces ?
14. L'IMF/EF a-t-il mis en place des directives sur les remboursements et les remboursements tardifs ?
15. Les frais de retard de paiement sont-ils reversés à des organismes caritatifs ?
16. Quelles pressions sont exercées pour encourager le remboursement ?
17. Ces pressions respectent-elles le code de déontologie/les principes énoncés par la charia ?
18. Si des actifs sont saisis, où seront-ils conservés et comment seront-ils éliminés ?
19. Qui décide d'un report des échéances le cas échéant ?
20. À quel moment les prêts sont-ils passés en perte ?
21. Quels sont les moyens légaux utilisés pour faire respecter le remboursement ?
22. Quelles sont les garanties requises pour un financement ?
23. Les clients reçoivent-ils une incitation positive à rembourser dans les délais ?
24. Quel est le ratio d'abandon de créances attendu ?
25. Quelle est la fréquence moyenne des visites des agents de terrain (une fois par semaine, deux fois par semaine) ? Quelle est la fréquence moyenne des visites à un client type pendant la durée du financement ?
26. Quelle est la fréquence moyenne des visites aux clients en retard de paiement ?
27. Des rapports sont-ils envoyés par les agents de terrain et à quoi servent-ils ?

Procédures de financement

Des procédures de financement clairement définies permettent d'améliorer l'efficacité de la prestation de services pour les clients. Elles ont une incidence sur le processus d'approbation des financements et sur la durée d'approbation.

Directives sur le suivi des procédures de financement

1. Les procédures de financement sont-elles clairement énoncées dans un manuel ?
2. Les agents de terrain ont-ils accès à ce manuel ?
3. Les agents de financement sont-ils évalués sur leur connaissance des critères de financement et des objectifs institutionnels ?
4. Les procédures de financement sont-elles adaptées au contexte des clients ciblés ?
5. L'évaluation du financement est-elle réalisée de façon rigoureuse, avec des calculs de coûts, des projections de flux de trésorerie et une analyse du risque appropriée ?
6. Existe-t-il des directives et des méthodes qui permettent au personnel de déterminer les montants des financements réalisables et la capacité de remboursement des clients ?
7. La durée d'approbation de chaque financement est-elle consignée ?
8. Existe-t-il un comité techniquement compétent pour évaluer les propositions de financement ?

PROCÉDURES D'ÉPARGNE

Les procédures d'épargne sont un autre élément important dans la gestion d'un IMF/EF, car elles déterminent les types de contrats de finance islamique utilisés par l'IMF/EF pour les services d'épargne, le paiement ou l'absence de frais/rendement, la facilité des dépôts/retraits, la protection des déposants et l'utilisation de l'argent des dépôts à des fins d'investissement. L'IMF/EF doit être capable de maintenir des liquidités suffisantes pour payer les retraits futurs tout en obtenant un retour sur investissement adéquat pour couvrir ses coûts des ressources et ses coûts d'exploitation.

Directives sur le suivi des procédures d'épargne

1. Les procédures d'épargne sont-elles clairement énoncées dans un manuel ?
2. Les agents de terrain ont-ils accès à ce manuel ?
3. La politique de l'IMF/EF en matière d'épargne respecte-t-elle les réglementations du pays sur la mobilisation des dépôts d'épargne, les réserves obligatoires et d'autres réglementations visant à protéger les déposants contre toute transaction réalisée avec des établissements douteux qui pourraient mettre en danger leurs actifs ?
4. Les clients connaissent-ils leurs droits et comprennent-ils les contrats d'épargne/investissement utilisés ? L'épargne est-elle mobilisée sur une base volontaire ? Ou la mobilisation de l'épargne est-elle obligatoire et directement liée au financement de sorte que chaque fois que les clients reçoivent un financement, ils doivent déposer un montant spécifique en épargne ?
5. Si la mobilisation de l'épargne est liée au financement, quel est le ratio entre l'épargne et le financement appliqué par l'IMF/EF ?
6. La mobilisation de l'épargne est-elle stimulée au moyen de groupes de solidarité ou de développement personnel ?
7. L'IMF/EF est-il en mesure d'atteindre les clients potentiels et de collecter leur épargne ? Le lieu et les horaires d'ouverture de l'IMF/EF répondent-ils aux besoins et aux préférences des clients ? L'IMF/EF met-il en place des solutions innovantes en matière de mobilisation d'épargne telles que des collecteurs d'épargne mobiles qui se rendent tous les jours ou toutes les semaines sur les marchés pour mobiliser l'épargne ?
8. Les procédures d'ouverture d'un compte sont-elles simples et efficaces, et le retrait des fonds est-il facile et rapide ?
9. Les procédures d'ouverture d'un compte sont-elles par succursale ?
10. Quels sont le montant et le nombre total d'encours de financements ? Comparez ces chiffres avec les objectifs annoncés de l'établissement et précisez les variables telles que le sexe, le lieu, le niveau de revenu et le secteur économique.
11. Quels sont les taux de croissance des clients servis et des financements distribués ?
12. Quel niveau d'épargne a été mobilisé chaque année et depuis le lancement de la mobilisation de l'épargne, par montant d'épargne et nombre de comptes d'épargne ? Comparez ces chiffres avec les objectifs annoncés de l'établissement.
13. Quel est le ratio entre l'épargne et le financement ? Et par succursale ?
14. Quels sont les taux de croissance de l'épargne mobilisée ?
15. Quel est le pourcentage de clients ciblés servis dans la région ou sur le marché couvert par l'IMF/EF ?
16. Quelle est la zone géographique couverte ? L'IMF/EF étend-il sa zone géographique ?
17. Quel est le nombre de financements ou de dépôts d'épargne gérés par le personnel de l'IMF/EF ? Quelles sont les charges administratives par financement ou compte d'épargne ? Quel est le nombre moyen de jours nécessaires pour traiter des financements ou des dépôts d'épargne ?
18. Quelle est la durée totale de traitement d'un financement ? Le nombre de jours entre la remise au client de la demande de financement et la réception de tous les documents obligatoires ; entre la réception de la demande de financement et l'achèvement de l'analyse ; entre l'achèvement de l'analyse et l'approbation ; et entre l'approbation et le décaissement.
19. Dans quelle mesure les clients pensent-ils que les services de l'IMF/EF répondent à leurs besoins ?

INDICATEURS D'EFFICIENCE

Le coût des opérations et des transactions a un impact significatif sur la capacité de l'IMF/EF à toucher davantage de clients, à atteindre le seuil de rentabilité et à être rentable. Il est important pour le personnel en charge du suivi de surveiller les indicateurs/éléments d'efficacité afin de transmettre ces informations pertinentes à la direction.

Directives sur le suivi des indicateurs d'efficacité

1. Combien de financements ont été accordés chaque année, ventilés par montant de financement, nombre de financements, nombre d'entreprises différentes et

2. SUIVI DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Suivi du profil du client

Il est important de contrôler si l'IMF/EF atteint le groupe ciblé qu'il a été créé ou mandaté pour servir. Il s'agit peut-être d'accorder des financements ou de ne traiter qu'avec les clients qui sont plus intéressants pour l'établissement en termes de rentabilité. Il est judicieux de contrôler le profil du client et le portefeuille de financements de l'IMF/EF pour éviter de dévier de ses objectifs.

Directives sur le suivi du profil du client

Pour suivre le profil et la situation des clients qu'il sert, l'IMF/EF doit formuler une définition claire des caractéristiques socioéconomiques du groupe de clients qu'il envisage de servir et la comparer avec les informations de base qu'il collecte auprès de ses clients lors de la phase de demande de financement.

Étape 1 - Définition des caractéristiques socioéconomiques des groupes de clients que l'IMF/EF est mandaté pour servir.

Exemples non exhaustifs :

Sexe, tranche d'âge, niveau d'éducation, nombre de personnes composant le ménage, niveau de pauvreté, capacité de s'offrir trois repas par jour, assiduité scolaire des enfants, type d'habitat, nombre de lits, installations sanitaires, source d'énergie utilisée, propriété foncière et possession de bétail/volailles, moyens de transport, accessibilité financière des soins de santé, type d'activité, etc.

Étape 2 - Collecte de données via le formulaire de demande de financement

Exemples non exhaustifs :

- ▶ Données de base du client telles que : nom, identifiant, adresse, numéro de téléphone, type d'activité, références, historique de financement, sexe, âge, etc.
- ▶ Données de base de l'activité du client, par exemple : saisonnalité, flux de trésorerie, retour sur investissement.
- ▶ Données socioéconomiques générales du client.
- ▶ Objet et montant du financement requis.
- ▶ Sources de revenus actuelles du client ?
- ▶ Le client possède-t-il un compte bancaire ? Si oui, précisez l'établissement et le type de compte.
- ▶ Le client a-t-il un encours de dette ? Pour quel montant et auprès de qui ?

- ▶ Quelles garanties (informelles) le client peut-il fournir ?
- ▶ Le client possède-t-il des connaissances dans le domaine financier ?
- ▶ Le client a-t-il besoin d'être formé ou de renforcer ses capacités ?

Étape 3 - Comparaison entre les caractéristiques initiales du groupe de clients et les clients réels dans le portefeuille

- ▶ Nombre de clients par région géographique/niveau de revenus/caractéristiques socioéconomiques/sexe
- ▶ Nombre de financements récurrents accordés aux clients
- ▶ Régions défavorisées
- ▶ Types d'entreprises financées. Secteur et activité ?
- ▶ Concentration du portefeuille de l'IMF/EF par activité, zone géographique, type de clients

Suivi de la performance des financements

Le suivi de la performance du financement est une composante importante qui permet à l'IMF/EF de garantir que le remboursement du financement respecte le calendrier prévu, et de réviser son mécanisme d'évaluation du financement, ainsi que ses systèmes de prévention et de gestion du risque.

Directives pour une supervision efficace sur le terrain

1. Planifier un circuit géographique qui permet à l'agent de terrain de rendre visite à un maximum de clients pendant une période donnée
2. Assurer que tous les nouveaux clients reçoivent une visite de suivi dans les jours qui suivent le décaissement
3. Rendre visite aux clients à des moments stratégiques pour éviter les retards de paiement, par exemple plusieurs jours avant l'échéance des paiements
4. Rendre visite aux clients rapidement après qu'un paiement est échu pour évaluer et résoudre les problèmes
5. Appliquer différentes stratégies aux différents clients en retard de paiement, en fonction de leur historique de crédit et de l'importance de leur retard de paiement
6. Détecter des tendances dans le portefeuille (par exemple, un retard de paiement élevé chez les clients exerçant certaines activités) qui pourraient aider à identifier des stratégies pour réduire les retards de paiement

Directives sur le suivi de la performance des financements

1. Le client a-t-il investi le montant total du financement dans l'activité ?
2. Le client peut-il générer suffisamment de liquidités pour honorer ses remboursements ?
3. Le client a-t-il demandé un report des échéances ?
4. Le client a-t-il contracté un financement auprès d'autres institutions ?
5. Le client vit-il au-dessus de ses moyens ?
6. Le client est-il intéressé par d'autres types de services financiers ?

Suivi de la performance de l'épargne

Cette composante permet à l'IMF/EF d'évaluer le taux de mobilisation de l'épargne et de mieux comprendre le comportement de ses clients en matière d'épargne. La mobilisation de l'épargne peut être un indicateur utile de la capacité de remboursement des clients en démontrant si leurs entreprises dégagent suffisamment de bénéfices pour pouvoir rembourser. Elle permet également à l'IMF/EF d'avoir un meilleur aperçu de la capacité de ses clients à obtenir davantage de financements.

Directives sur le suivi de la performance de l'épargne

1. Quelle part du revenu les clients sont-ils en mesure de déposer chaque mois ?
2. Quel montant le client épargne-t-il à titre obligatoire et volontaire ?
3. Quelle est la régularité des dépôts d'épargne ?

Suivi de l'effet des financements sur les partenaires et les clients

L'IMF/EF peut évaluer si les services financiers ont profité à ses clients, aux employés et à leurs familles. L'évaluation porte sur les effets et les impacts des services financiers, et doit vérifier si la relation client-service et la situation socioéconomique des entreprises ont été améliorées.

Directives sur le suivi de l'effet des financements sur les partenaires et les clients

1. De quelle façon l'IMF/EF a-t-il impacté la rentabilité et les ventes du partenaire/client ?
2. Quels sont les prospects de l'entreprise ?
3. Quels sont les enseignements à tirer et les types de mesures correctives à prendre ?
4. Combien de personnes travaillent désormais dans les entreprises et quelle est l'augmentation de leur taux de salaire moyen ? Précisez le sexe.
5. L'IMF/EF continue-t-il à écouter les besoins changeants des micros et petits entrepreneurs et à les satisfaire en créant un accès aux services financiers, à l'information et aux marchés ?

CHAPITRE
03

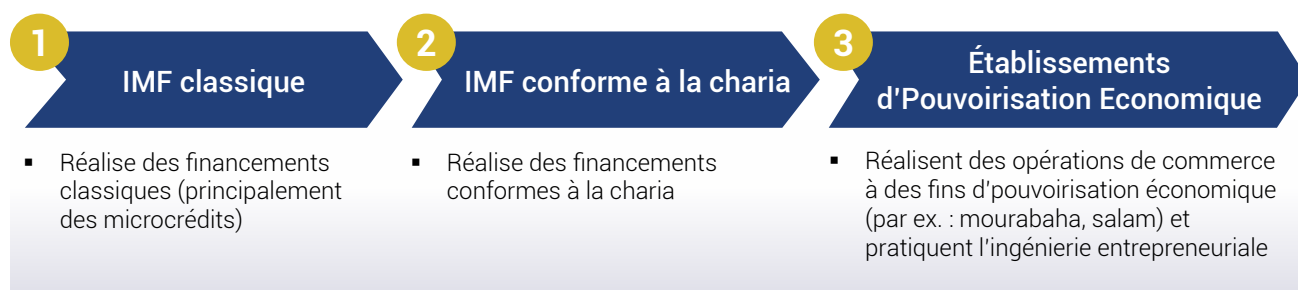
Performance de l'impact de l'pouvoirisation économique

1. PROCESSUS DE TRANSITION DE LA MICROFINANCE CLASSIQUE VERS L'POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE

Un IMF/EF classique qui souhaite pratiquer l'pouvoirisation économique doit d'abord prendre des mesures pour se conformer à la charia. Mais il ne doit pas s'arrêter là et doit prendre d'autres mesures pour devenir un IMF/EF.

La transformation d'un intermédiaire financier proposant des prêts avec intérêts indépendants en un partenaire commercial actif qui participe à la chaîne de valeur n'est pas chose aisée. Le processus progressif de transformation doit

Figure 2 - Transformation des institutions conventionnelles en institutions d'pouvoirisation économique



s'accorder avec la mission de l'établissement. Même si les manuels et les directives permettent d'assurer la conformité à la charia, l'IMF/EF aura besoin de temps pour mener différentes études de marché en vue d'identifier les risques commerciaux engagés et les méthodes pour les atténuer. L'état d'esprit d'un prêteur/créancier est assez différent de celui d'un négociateur/investisseur, et ce changement de paradigme prendra forcément du temps, en fonction de l'expérience et de la capacité acquises en s'engageant dans la chaîne de valeur.

Afin de faciliter ce processus de transformation, nous suggérons aux IMF/EF de suivre les étapes suivantes.

Étape 1 - Transformation d'un IMF classique en un IMF conforme à la charia

Introduisez un financement mourabaha pour remplacer le prêt conventionnel. Lorsqu'un client sollicite un financement, demandez-lui d'identifier un bien dont l'acquisition fera l'objet d'un financement. Un client peut contacter l'IMF/EF avec une offre de prix/ une facture pro forma précisant le bien, les détails du fournisseur et le prix. Après avoir évalué le financement, l'IMF/EF approuve la mourabaha. L'IMF/EF effectue un paiement direct au fournisseur après que ce dernier lui a fourni la preuve de livraison. L'IMF/EF vend ensuite le bien au client en différé à un taux de profit similaire aux taux d'intérêt précédemment facturés. Cependant, le contrat précise clairement le prix d'achat et le prix de vente du bien. Une fois la transaction effectuée, le prix de vente est fixé pour l'avenir ; tout retard n'induit aucun frais supplémentaires pour le client. Le client peut s'engager à verser des frais découlant d'un retard de paiement, mais ceux-ci doivent être plafonnés de sorte que le montant ne soit pas déraisonnable et n'entraîne pas de charges supplémentaires pour le client. Il est important de souligner que l'imposition de frais pour retard constituerait le dernier recours contre les clients qui ignorent leurs paiements, et non les clients qui sont factuellement insolvables. De plus, tous ces frais de pénalité doivent être reversés à des causes

Étape 1	Étape 2	Étape 3
Passer d'une IMF conventionnelle à une IMF conforme à la charia	Collectionner Données du marché	Analyser les données du marché
Étape 4	Étape 5	Étape 6
Déterminer le cours de l'intervention de la chaîne de valeur et négocier avec le fournisseur	Introduire divers autres produits de financement axés sur la dette tels que Salam et Ijara	Introduire des produits de financement axés sur les fonds propres

caritatives approuvées par le Conseil d'administration et ne doivent pas être absorbés sous forme de revenus pour l'IMF/EF.

Étape 2 - Collecte des données du marché

Bien que, du point de vue du consommateur, aucune différence ne peut être relevée à l'exception du rééchelonnement des paiements, le processus énoncé à l'Étape 1 met en place des mesures visant à atténuer tout préjudice causé par le financement. Toutefois, afin de profiter pleinement du processus de conformité à la charia, l'IMF/EF doit collecter des données du marché sur les biens qu'il achète, le type de secteur dans lequel il est impliqué, les parties prenantes (fournisseurs) concernées, les spécifications des biens et leur prix. Ces données du marché seraient trop précieuses pour être ignorées et classées dans l'unique but de satisfaire à une exigence procédurale. Les données du marché doivent être compilées dans une base de données pour une analyse approfondie.

Étape 3 - Analyse des données du marché

En compilant des données du marché dans une base de données, l'IMF/EF peut identifier le type de biens qui sont recherchés par leurs clients (irrigation, engrais, semences, etc.). Certains biens peuvent être achetés de manière récurrente par leurs clients. D'autre part, les clients peuvent contacter plusieurs fournisseurs, chacun d'entre eux pouvant vendre le même produit à un prix différent. Les avis des clients sur la qualité des biens qui sont achetés peuvent également être pris en compte. Sur la base des données qui sont collectées, l'IMF/EF peut identifier plusieurs problèmes :

- a) Y a-t-il un bien/actif générique courant que ses clients achètent ? Par exemple, des clients peuvent acheter des semences ou des fertilisants de façon régulière.
- b) Quels fournisseurs proposent le prix le plus bas pour le même bien ? Est-il possible d'obtenir le bien auprès d'un fournisseur régional ou national à un prix moins élevé ? L'IMF/EF peut identifier un fournisseur potentiel pour le bien identifié recherché.
- c) L'IMF/EF peut procéder à une analyse de la chaîne de valeur afin de déterminer, ou au moins d'estimer, le bénéfice réalisé par le fournisseur. Ceci lui permet de comprendre la structure de coûts et de bénéfices du fournisseur et de préparer la négociation avec le fournisseur en conséquence.

Étape 4 - Détermination du mode d'intervention sur la chaîne de valeur et négociation avec le fournisseur

En fonction du bien et du fournisseur identifiés, l'IMF/EF peut décider d'être un grossiste en achetant à l'avance des articles auprès du fournisseur et en les stockant dans un entrepôt pour en assurer la disponibilité chaque fois que le bien est demandé. L'IMF/EF peut aussi décider de conclure un accord tarifaire préférentiel avec le fournisseur, en promettant d'acheter en vrac sur une période à un prix réduit, sans avoir besoin d'une installation de stockage. Le choix entre ces deux options dépendra des risques commerciaux, à savoir le stockage par rapport au risque d'indisponibilité, et le risque d'augmentation des prix prévue en raison de l'inflation par rapport au risque et aux coûts de stockage. Indépendamment de l'option choisie par l'IMF/EF, la remise obtenue après négociation profitera directement à ses clients.

Il est très important de noter que l'IMF/EF doit s'assurer que le fournisseur maximise le bénéfice pour son client en termes de remises, en fonction des négociations de prix. L'IMF/EF doit s'abstenir de maximiser sa propre marge bénéficiaire. En outre, l'IMF/EF doit envisager de renforcer ses capacités internes à travers la formation du personnel et des recrutements stratégiques, car cela l'aidera à faire évoluer son rôle d'intermédiaire financier limité en celui d'agent économique actif.

Étape 5 - Introduction d'autres produits de financement axés sur la dette tels que salam et idjara

Une fois que l'IMF/EF gagne en confiance et développe une meilleure compréhension de la chaîne de valeur, il peut proposer d'autres produits de financement axés sur la dette tels que salam et idjara pour répondre aux autres besoins de ses clients.

Étape 6 - Introduction de produits de financement axés sur les capitaux propres

Après avoir acquis une expérience dans les transactions avec différents acteurs de la chaîne de valeur, l'IMF/EF peut saisir des opportunités commerciales par le biais d'investissements dans des exploitations agricoles, des installations de transformation ou des services de transport qui compléteraient et renforceraient le flux de la chaîne de valeur. Ces investissements ne généreraient pas seulement des bénéfices en tant que tels, mais contribueraient à la croissance du secteur au profit de l'IMF/EF qui le finance et de ses clients.

2. LISTE DE CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ À LA CHARIA - DIRECTIVES POUR LE CONTRÔLEUR/ L'AUDITEUR DE LA CHARIA

Pour chaque instrument financier, certaines conditions doivent être remplies pour garantir la conformité de l'IMF/ EF à la charia. Les listes de contrôle suivantes peuvent être utilisées pour faciliter la validation de ces conditions.

Tableau 2 - Liste de contrôle de la conformité à la charia pour les établissements financiers islamiques Mourabaha

N°	Contrôle	Remarques
Généralités		
1	Obtenir la liste de toutes les opérations mourabaha conclues par l'établissement pendant la période examinée.	
2	Sélectionner un échantillon d'opérations et obtenir les accords/documents justificatifs correspondants et les montants décaissés à partir des livres comptables.	
3	Comparer les accords de l'échantillon d'opérations avec les accords standard approuvés par le contrôleur de la charia.	
4	Documenter le flux d'opérations.	
5	S'assurer que le flux d'opérations documenté est conforme au flux d'opérations standard de mourabaha.	
Contrôles internes		
6	L'établissement s'assure-t-il que le prix de l'actif et le bénéfice de l'établissement sont fixés et portés à la connaissance des deux parties ?	
7	L'établissement s'assure-t-il que l'objet de l'opération relève d'un type autorisé ?	
8	Existe-t-il des contrôles appropriés permettant de s'assurer que chaque étape de l'opération standard de mourabaha est suivie de l'étape subséquente dans la séquence prescrite ?	
9	S'assurer que les conditions de l'accord ne sont pas modifiées, sauf avec l'approbation spécifique du contrôleur de la charia.	
10	L'établissement s'assure-t-il que l'objet de la mourabaha n'était pas en la possession du client au moment de conclure l'accord de mourabaha ?	
11	Existe-t-il des contrôles permettant de s'assurer que l'établissement ou l'agent acquiert la possession physique ou implicite de l'objet avant de le proposer à la vente au client ?	
12	S'assurer qu'en cas de défaut de paiement par le client toute pénalité appliquée par l'établissement est collectée sur un compte de bienfaisance et versée à un organisme caritatif approuvé par le contrôleur de la charia.	
13	S'assurer que l'opération de mourabaha n'est pas utilisée comme dispositif de rachat par le client.	
Règles juridiques		
14	S'assurer que les biens à négocier sont des biens réels et non des instruments de crédit.	
15	S'assurer que les biens à négocier peuvent être correctement quantifiés et spécifiés.	

N°	Contrôle	Remarques
16	S'assurer que l'objet est en possession du vendeur au moment de la vente en examinant le rapport de possession, le rapport de livraison, la vérification physique et le certificat de l'établissement.	
17	S'assurer que la vente est instantanée et libre.	
18	S'assurer que l'objet de la vente est spécifiquement connu et identifié par l'acheteur et le vendeur.	
Prix et livraison		
19	S'assurer que la livraison de la marchandise vendue à l'acheteur est certaine et ne dépend pas d'un quelconque événement.	
20	S'assurer que le prix de la marchandise vendue est arrêté et non fluctuant.	
Contrat d'agence		
21	Vérifier si l'établissement a désigné le client/un tiers comme agent. Si oui, s'assurer qu'il existe un contrat d'agence par lequel l'établissement désigne le client/un tiers comme son agent pour acheter la marchandise en son nom.	
22	Si le client est désigné comme agent de l'établissement, s'assurer que le client achète la marchandise au nom de l'établissement et en prend possession en qualité d'agent de l'établissement.	
23	S'assurer que le client n'utilise pas ou ne consomme pas la marchandise en sa possession en tant qu'agent.	
Risque et propriété		
24	S'assurer que l'établissement conserve tous les risques et avantages inhérents à la propriété dès l'instant où le client achète la marchandise en tant qu'agent jusqu'au moment où l'établissement transfère le titre des biens au client après acceptation de l'offre. Cela inclut le risque de dommages sur la marchandise.	
Documentation		
25	S'assurer que les factures/bons de livraison émis par les fournisseurs sont au nom de l'établissement. Si ce n'est pas le cas, s'assurer que le client a fourni une déclaration sous serment spécifiant qu'il a acheté ce bien au nom de l'établissement.	
26	S'assurer que la date figurant sur les factures/bons de livraison n'est pas postérieure à la date de déclaration du financement accordé.	
27	Pour les produits de consommation, s'assurer qu'il n'y a aucun retard substantiel entre l'expédition des marchandises et la signature de la déclaration.	
28	S'assurer que, dans le cas où le client a été désigné comme agent, il informe l'établissement par écrit qu'il a acheté la marchandise et fait ensuite une offre d'achat à l'établissement.	
29	S'assurer que l'établissement accepte l'offre et que la vente est ainsi conclue, la propriété ainsi que le risque étant transférés au client.	
30	S'assurer que le contrat précise la limite maximale d'utilisation du dispositif par le client et que le dispositif utilisé par le client reste dans cette limite indiquée.	

N°	Contrôle	Remarques
31	S'assurer que le contrat est dûment signé en présence d'un témoin.	
Pénalité (engagement pris par le client en cas de retard de paiement)		
32	Se renseigner sur les éventuels clients qui n'ont pas payé leurs acomptes.	
33	Obtenir la liste de ces clients.	
34	Obtenir la liste des organismes caritatifs approuvés par le contrôleur de la charia.	
35	S'assurer que l'établissement reverse toute pénalité perçue à l'organisme de bienfaisance approuvé sous forme de don.	

Salam

N°	Contrôle	Remarques
Généralités		
1	Obtenir la liste de toutes les opérations salam conclues par l'établissement pendant la période examinée.	
2	Sélectionner un échantillon d'opérations et obtenir les accords correspondants.	
3	Obtenir et examiner l'accord standard approuvé par le contrôleur de la charia et comparer les accords de l'échantillon d'opérations avec l'accord standard.	
4	S'assurer que toutes les opérations saisies et leur substance sont conformes aux règles de la charia.	
5	Documenter le flux d'opérations réel.	
6	Réaliser un test de cheminement pour vérifier que le flux d'opérations réel concorde avec le flux d'opérations documenté.	
Contrôles internes		
7	S'assurer que l'objet de l'opération relève d'un type autorisé et que la marchandise indiquée remplit les critères pour une vente salam.	
8	Existe-t-il des contrôles appropriés permettant d'assurer un flux d'opérations adéquat ?	
9	Existe-t-il des contrôles appropriés permettant de s'assurer que chaque étape de l'opération standard de salam est suivie de l'étape subséquente ?	
10	S'assurer que les conditions de l'accord ne sont pas modifiées, sauf avec l'approbation spécifique du contrôleur de la charia.	
11	S'assurer que la documentation des opérations est appropriée.	
12	L'établissement a-t-il mis en place des contrôles pour s'assurer que la marchandise achetée par l'établissement sur la base d'un salam n'est pas vendue avant sa réception ?	
13	S'assurer que le contrat de salam ne porte pas sur des choses précises (par exemple, cette voiture).	
Règles juridiques		
14	S'assurer que l'objet de l'opération relève d'un type autorisé.	

N°	Contrôle	Remarques
15	S'assurer que le prix est intégralement payé au vendeur au moment de réaliser la vente (c'est-à-dire la conclusion du contrat de salam).	
16	S'assurer que la marchandise est connue des deux parties au contrat et remplit les critères applicables pour les marchandises dans la vente salam.	
17	S'assurer que la marchandise considérée sera disponible pour une livraison à l'échéance. S'assurer que la marchandise dans le contrat de salam n'est pas saisonnière. Elle doit être disponible sur le marché de la date du contrat à la date de livraison.	
18	S'assurer que le contrat de vente salam ne porte pas sur des marchandises existantes déjà détenues par le vendeur/client.	
19	S'assurer que la vente salam n'est pas effectuée sur l'or, de l'argent ou des espèces.	
20	S'assurer que la qualité et la quantité de biens négociés dans le contrat salam peuvent être spécifiées de façon précise.	
21	S'assurer que la vente salam n'est pas effectuée sur une marchandise particulière ou sur un produit d'origine spécifique.	
22	S'assurer que la date et le lieu exacts de la livraison sont indiqués dans le contrat.	
23	S'assurer que l'acheteur a la possession physique ou implicite de l'objet de la vente lorsqu'il le vend à une autre personne.	
24	S'assurer que l'établissement ne vend pas la marchandise au comptant avant de la recevoir du client.	
25	S'assurer que la livraison de la marchandise est certaine et ne dépend pas d'un quelconque autre événement.	
26	S'assurer que le prix et les autres conditions, une fois convenus entre l'établissement et le client, ne sont pas modifiés sans l'approbation explicite du contrôleur de la charia.	
27	Examiner et documenter tout type d'hypothèque ou de titre obtenu par l'établissement auprès du client/vendeur.	

Qard Hasan

N°	Contrôle	Remarques
Généralités		
1	Obtenir la liste de toutes les opérations de qard hasan conclues par l'établissement pendant la période examinée.	
2	Sélectionner un échantillon d'opérations et obtenir les accords/documents justificatifs correspondants et les montants décaissés à partir des livres comptables.	
3	Comparer les accords de l'échantillon d'opérations avec les accords standard approuvés par le contrôleur de la charia.	
4	Documenter le flux d'opérations.	
5	S'assurer que le flux d'opérations documenté est conforme au flux d'opérations standard de qard hasan.	

N°	Contrôle	Remarques
Contrôles internes		
6	L'établissement s'assure-t-il qu'aucun frais ou honoraire de quelque forme que ce soit n'est supporté par le client ?	
7	Si des coûts sont transférés aux clients dans le cadre de l'administration du qard, les frais reflètent-ils les frais réellement engagés ? Les frais supportés par le client ne peuvent pas être supérieurs au coût réel d'administration du prêt.	
8	L'établissement s'assure-t-il que l'objet de l'opération relève d'un type autorisé ?	
9	Existe-t-il des mesures appropriées pour s'assurer que le qard (prêt) accordé est destiné au bien-être du client ?	
10	S'assurer que les conditions de l'accord ne sont pas modifiées, sauf avec l'approbation spécifique du contrôleur de la charia.	
11	S'assurer qu'en cas de défaut de paiement par le client toute pénalité perçue par l'établissement est collectée sur un compte de bienfaisance et versée à un organisme caritatif approuvé par le contrôleur de la charia.	
12	S'assurer que l'accord est dûment signé en présence d'un témoin.	
Pénalité (engagement pris par le client à payer des frais en cas de retard de paiement)		
13	Se renseigner sur les éventuels clients qui n'ont pas payé leurs acomptes.	
14	Obtenir la liste de ces clients.	
15	Obtenir la liste des organismes caritatifs approuvés par le contrôleur de la charia.	

Idjara

N°	Contrôle	Remarques
Généralités		
1	Obtenir la liste de toutes les opérations idjara conclues par l'établissement pendant la période examinée.	
2	Sélectionner un échantillon d'opérations et obtenir les accords correspondants pour vérifier leur conformité à la charia.	
3	Examiner l'accord standard approuvé par le contrôleur de la charia et comparer les accords de l'échantillon d'opérations pour en vérifier l'exactitude.	
4	Documenter le flux d'opérations réel.	
5	Réaliser un test de cheminement pour vérifier que le flux d'opérations réel concorde avec le flux d'opérations documenté.	
6	S'assurer que l'établissement a correctement classifié l'idjara conformément aux modes approuvés par le contrôleur de la charia.	

N°	Contrôle	Remarques
Contrôles internes		
7	L'établissement s'assure-t-il que l'objet de l'opération porte sur des articles autorisés ?	
8	Existe-t-il des contrôles appropriés en place permettant d'assurer un flux d'opérations adéquat ?	
9	Existe-t-il des contrôles appropriés en place permettant de s'assurer que chaque étape de l'opération standard idjara est suivie de l'étape subséquente ?	
10	S'assurer que les conditions de l'accord ne sont pas modifiées, sauf avec l'approbation spécifique du contrôleur de la charia.	
11	S'assurer que la documentation des opérations est appropriée.	
12	S'assurer que les accords sont dûment signés en présence d'un témoin.	
Règles juridiques		
13	S'assurer que les biens loués ne sont/n'étaient pas des articles périssables ou consommables.	
14	Vérifier que l'objet du contrat est juridiquement réalisable.	
15	S'assurer que l'accord idjara prévoit que le bailleur sera responsable des réparations majeures et de l'entretien du bien loué et supportera toute perte à cet égard. En outre, si un takafoul/une assurance s'avère nécessaire, son coût est à la charge du bailleur.	
16	S'assurer que le contrat de bail prévoit que la responsabilité des dommages doit incomber à celui qui en est à l'origine.	
17	Vérifier que la durée du bail figure clairement et sans ambiguïté au contrat.	
18	S'assurer que les frais de location courent après la date du contrat et après la livraison du bien.	
19	S'assurer que tout ourboun (arrhes) perçu dans le cadre du bail à l'exécution du contrat est considéré comme un acompte. S'assurer que seuls les dommages réels sont réglés avec un ourboun en cas d'insolvabilité.	
20	Sous réserve de l'approbation du contrôleur de la charia, des loyers anticipés peuvent également être perçus, mais ne sont pas crédités aux revenus de l'établissement avant que le bien ne soit livré au client.	
21	Vérifier si un dépôt de garantie a été obtenu par l'établissement comme garantie d'acceptation du bail et s'assurer également qu'aucun montant n'a été déduit de cette somme, à l'exception des dépenses qui sont proportionnelles au préjudice réel subi par l'établissement en cas d'insolvabilité des clients.	
22	Documenter le montant du dépôt de garantie et le croiser avec l'accord.	
23	En cas de loyers variables, s'assurer que les loyers pour la première période sont spécifiés et qu'ensuite un certain indice de référence est appliqué pour fixer les futurs loyers.	
24	En cas de défaut ou de retard de paiement des loyers du bail, s'assurer que la pénalité perçue est versée sous forme de don à un organisme de bienfaisance approuvé.	
25	S'assurer qu'un contrat distinct est conclu pour le transfert de propriété du bien à la fin de la durée du bail.	

Moucharaka dégressive

N°	Contrôle	Remarques
Généralités		
1	Obtenir la liste de toutes les opérations de moucharaka dégressive conclues par l'établissement pendant la période examinée.	
2	Sélectionner un échantillon d'opérations et obtenir les accords correspondants pour vérifier leur conformité à la charia.	
3	Obtenir et examiner l'accord de l'échantillon d'opérations élaboré par l'établissement et dûment approuvé par le contrôleur de la charia pour la conformité avec la charia.	
4	S'assurer que toutes les opérations saisies sont conformes au contrat.	
5	Documenter le flux d'opérations réel.	
6	Réaliser un test de cheminement pour vérifier que le flux d'opérations réel concorde avec le flux d'opérations documenté.	
Contrôles internes		
7	L'établissement s'assure-t-il que l'objet de l'opération porte sur des articles autorisés ?	
8	Existe-t-il des contrôles appropriés en place permettant d'assurer un flux d'opérations adéquat ?	
9	Existe-t-il des contrôles appropriés en place permettant de s'assurer que chaque étape de l'opération standard de moucharaka dégressive est suivie de l'étape subséquente ?	
10	L'établissement s'assure-t-il que les conditions de l'accord ne sont pas modifiées, sauf avec l'approbation spécifique du contrôleur de la charia ?	
11	L'établissement s'assure-t-il que les pertes sont partagées proportionnellement aux dotations ?	
12	L'établissement s'est-il assuré que la documentation de l'opération était appropriée ?	
Règles juridiques		
13	S'assurer que le contrat de moucharaka dégressive est un véritable accord de partenariat, et non une simple opération de financement.	
14	Documenter la nature de l'accord de moucharaka dégressive.	
15	S'assurer que l'achat et la vente de fonds propres ne sont pas stipulés dans le contrat de moucharaka dégressive. Seule une promesse d'achat de fonds propres peut être donnée par l'acheteur indépendamment du contrat.	
16	S'assurer qu'il existe une promesse contraignante formulée par l'un des partenaires d'acquérir progressivement des actions de participation conformément à la valeur ou au prix du marché convenu lors de l'acquisition ou de la signature du contrat.	
17	S'assurer que le coût du takafoul/de l'assurance et du maintien de la moucharaka dégressive est supporté conjointement par les partenaires de la moucharaka dégressive au prorata de la participation à l'actif détenu, et non par un seul partenaire.	

N°	Contrôle	Remarques
18	Examiner et s'assurer qu'aucune garantie ou caution n'est demandée par l'établissement pour les pertes encourues pendant le cours normal des activités, à quelque titre que ce soit, car cela serait contraire aux principes de la moucharaka dégressive. Un partenaire est un fiduciaire du fonds qu'il détient de la moucharaka dégressive et n'est pas tenu de verser une indemnisation, sauf en cas de fraude, de mauvaise conduite ou de négligence. Afin d'éviter toute perte due à une négligence ou une faute intentionnelle, la caution ou la garantie d'un tiers garant peut être prise.	
19	S'il y a plusieurs partenaires d'un côté ou de l'autre, demandez à l'établissement s'il y a eu des cas où l'accord de moucharaka dégressive a été résilié ou annulé. Dans ce cas, s'assurer que la décision est prise avec le consentement de tous les autres partenaires et non de manière unilatérale.	

Musharaka

N°	Contrôle	Remarques
Généralités		
1	Obtenir la liste de toutes les opérations moucharaka conclues par l'établissement pendant la période examinée.	
2	Sélectionner un échantillon d'opérations et obtenir les accords correspondants pour vérifier leur conformité à la charia.	
3	Obtenir et examiner les accords de l'échantillon d'opérations élaborés par l'établissement et dûment approuvés par le contrôleur de la charia.	
4	S'assurer que tous les accords respectent l'accord de l'échantillon d'opérations approuvé par le contrôleur de la charia.	
5	S'assurer que toutes les opérations saisies et leur substance sont conformes aux contrats.	
6	Documenter le flux d'opérations réel.	
7	Réaliser un test de cheminement pour vérifier que le flux d'opérations réel concorde avec le flux d'opérations documenté.	
Contrôles internes		
8	L'établissement s'assure-t-il que l'objet de l'opération porte sur des articles autorisés et, plus particulièrement, que la nature de l'activité est conforme à la charia ?	
9	Existe-t-il des contrôles appropriés en place permettant d'assurer un flux d'opérations adéquat ?	
10	Existe-t-il des contrôles appropriés mis en place par l'établissement permettant de s'assurer que chaque étape de l'opération standard de moucharaka est suivie de l'étape subséquente ?	
11	S'assurer que les conditions de l'accord ne sont pas modifiées, sauf avec l'approbation spécifique du contrôleur de la charia.	
12	S'assurer que la documentation de l'opération est appropriée.	
13	S'assurer que les conditions de l'accord de moucharaka ne changent pas, sauf avec l'approbation du contrôleur de la charia.	

N°	Contrôle	Remarques
Règles juridiques		
14	S'assurer que le capital est spécifique et existant, par exemple sous forme d'espèces, d'or ou d'actifs commerciaux.	
15	S'assurer que la moucharaka n'est pas fondée sur un fonds inexistant ou sur une dette.	
16	Examiner l'accord de moucharaka sélectionné et s'assurer que le capital est investi en termes d'argent et est de nature utile. Le capital peut être constitué d'une marchandise, sous réserve que la valeur de ladite marchandise ait été convenue au moment de conclure l'accord.	
17	S'assurer que le ratio de partage des bénéfices est convenu entre l'établissement et le client au moment de la conclusion du contrat.	
18	S'assurer que le bénéfice est quantifiable.	
19	S'assurer que le ratio de partage des bénéfices est spécifique (en termes clairement définis) et qu'il n'est pas indiqué comme un bénéfice forfaitaire.	
20	S'assurer que l'accord de moucharaka contient une clause stipulant que la perte est divisée au prorata des dotations respectives des partenaires au capital de la moucharaka.	
21	S'assurer que l'accord de moucharaka n'interdit à aucun partenaire d'être actif dans l'activité de la moucharaka.	
22	Examiner l'accord et s'assurer qu'aucun partenaire ne prévoit d'indemnisation pour le capital de l'autre partenaire.	

Moudaraba

N°	Contrôle	Remarques
Généralités		
1	Obtenir la liste de toutes les opérations moudaraba conclues par l'établissement pendant la période examinée.	
2	Sélectionner un échantillon d'opérations et obtenir les accords correspondants pour vérifier leur conformité à la charia.	
3	S'assurer que tous les accords respectent l'accord standard approuvé par le contrôleur de la charia.	
4	S'assurer que toutes les opérations saisies et leur substance sont conformes à la charia.	
5	Documenter le flux d'opérations réel.	
6	Réaliser un test de cheminement pour vérifier que le flux d'opérations réel concorde avec le flux d'opérations documenté.	
Contrôles internes		
7	S'assurer que l'objet de l'opération porte sur des articles autorisés.	
8	S'assurer que l'établissement a correctement évalué la position financière du client avant de conclure le contrat de moudaraba.	

N°	Contrôle	Remarques
9	Existe-t-il des contrôles appropriés en place permettant d'assurer un flux d'opérations adéquat ?	
10	Existe-t-il des contrôles appropriés en place permettant de s'assurer que chaque étape de l'opération standard de moudaraba est suivie de l'étape subséquente ?	
11	S'assurer que les conditions de l'accord ne sont pas modifiées, sauf avec l'approbation spécifique du contrôleur de la charia.	
12	S'assurer que la documentation de l'opération est appropriée.	
13	L'institution maintient-elle une faisabilité et une évaluation appropriées des projets ?	
Règles juridiques		
Spécification du capital		
14	<p>S'assurer que l'accord de moudaraba remplit les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Le capital de la moudaraba est spécifique ▶ Le capital a été versé au client ou à son agent ▶ Le ratio de partage des bénéfices est spécifique à la fois pour l'établissement (rab el mal/fournisseur du capital) et le client (entrepreneur/moudarib). 	
Partage et distribution des bénéfices		
15	S'assurer que la moudaraba n'engage pas le client à garantir le paiement du capital ou des bénéfices.	
16	S'assurer que le ratio de partage des bénéfices est spécifique (en termes clairement définis) et qu'il n'est pas indiqué comme un bénéfice forfaitaire.	
17	S'assurer qu'en cas de non-renouvellement du contrat l'établissement récupère la valeur en espèces ou en équivalent d'espèces du capital comme convenu dans le contrat.	
18	Demander à l'établissement des renseignements sur les cas de perte (le cas échéant). S'assurer qu'en cas de perte, seul l'établissement supporte la perte et non le client, sauf s'il est établi que la perte a résulté d'une négligence du client, auquel cas la perte sera à la charge du client en vertu de l'accord.	
19	S'assurer qu'il existe des projets particuliers sous-jacents au contrat. S'assurer que l'établissement a pris des dispositions pour effectuer des visites régulières et suivre les projets.	
20	S'assurer que l'établissement ne convient pas avec le client de l'existence de deux comptes de capital soumis à la condition selon laquelle le bénéfice réalisé sur un montant est perçu par le client et que celui réalisé sur l'autre montant est perçu par l'établissement.	
21	S'assurer que l'accord de moudaraba ne prévoit aucune condition selon laquelle le bénéfice d'une période financière est perçu par le client et celui de l'autre période financière est perçu par l'établissement.	
22	S'assurer que l'accord de moudaraba n'attribue aucun bénéfice d'une opération particulière au client ou à l'établissement.	
23	S'assurer que toute restriction imposée au client pour réaliser le bénéfice est bénéfique et ne constitue pas une restriction pour le client, ce qui la rendrait contraire à l'objectif de la moudaraba.	

N°	Contrôle	Remarques
24	S'assurer que l'établissement ne stipule pas qu'il a le droit de travailler avec le client et de participer aux opérations de la moudaraba.	
25	S'assurer que le client ne fait pas de prêt, de cadeau ou de don de charité en dehors des fonds de la moudaraba.	

3. MESURE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DE LA PERFORMANCE DE L'POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE

L'IMF/EF doit être un participant actif de la chaîne de valeur pour mener des opérations de commerce et d'investissement avec ses clients. Comme mentionné précédemment, si la conformité à la charia est une obligation, la prise et la gestion de divers risques commerciaux (par exemple, la propriété, le transport, le marketing, etc.) est une décision d'entreprise à laquelle la direction de tout IMF/EF doit se préparer et doit allouer le temps nécessaire pour devenir un IMF/EF pleinement mature, capable de pratiquer l'pouvoirisation économique. La section ci-après vise à mesurer ce développement à l'aide d'indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs.

Les indicateurs qualitatifs mesurent le degré d'engagement de l'établissement et sa contribution pour soutenir l'activité de son client. Étant bien établi que l'accès à la finance n'est qu'un des différents aspects qui déterminent la réussite du client (les autres facteurs de réussite étant l'accès aux marchés, l'accès aux technologies, l'accès à l'information, etc.), les indicateurs qualitatifs mesurent les services non financiers proposés par l'IMF/EF.

En complément des indicateurs qualitatifs, les indicateurs quantitatifs mesurent l'impact des services (y compris non financiers) proposés par l'IMF/EF.

Contrairement aux IMF classiques, les établissements qui adoptent l'pouvoirisation économique peuvent mesurer l'impact sans avoir à mener un essai contrôlé randomisé. En mesurant le bénéfice réel généré par l'action de microfinance (traitement) par rapport à l'alternative (contrôle), les IMF/EF sont capables de mesurer l'impact de l'action de façon quantitative.

Indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs reflètent le degré d'implication d'un IMF/EF dans la conduite des affaires (commerce et investissement) avec ses clients. Ils reflètent les avantages du financement accordé. La pratique de l'pouvoirisation économique est un cheminement plutôt qu'une finalité. L'objectif d'un IMF/EF en tant qu'entreprise sociale est d'aider ses clients par le biais d'un partenariat avec leurs entreprises, en s'engageant activement dans la chaîne de valeur pour trouver des solutions gagnant-gagnant pour lui-même et ses clients. La première étape pour un IMF/EF classique intéressé par la pratique de l'pouvoirisation économique est la conformité à la charia. Les listes de contrôle présentées dans la section précédente fournissent les conseils nécessaires pour aider un IMF/EF à se conformer à la charia. En général, la mourabaha est le premier produit conforme à la charia à être introduit dans le portefeuille. Il s'agit du produit le plus facile à introduire et qui exige des modifications minimales des produits classiques existants. En adoptant ces changements, l'IMF/EF serait moins susceptible de faire du tort à ses clients.

Illustration 3 - Transformation des organismes classiques en établissements d'pouvoirisation économique



Toutefois, comme expliqué précédemment, l'IMF/EF qui se contente d'être conforme à la charia n'exploiterait pas tout son potentiel pour faire le bien et aider ses clients. Pour être un IMF/EF qui pratique l'empowerment économique, il doit

proposer des services non financiers, en complément du crédit accordé. Pour estimer la valeur créée, des points sont attribués pour mesurer l'impact comme indiqué ci-après :

Tableau 3 - Indicateurs qualitatifs de l'impact de l'empowerment économique avec une murabaha

Indicateur	Valeur non financière pour éliminer les risques commerciaux prévus	Impact de l'empowerment économique (en points)
Paiement direct au fournisseur et appropriation du produit avant la vente au client (c'est-à-dire que l'IMF/EF garantit l'existence d'un fournisseur et d'un actif de bonne foi)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Atténue le risque lié à la réception des paiements ▶ Garantit l'existence du vendeur et du bien 	1 point
Réalisation d'un contrôle qualité pour le compte du client. L'IMF/EF contrôle que le bien répond aux spécifications requises en termes de qualité.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Garantit la qualité du bien en fonction des besoins du client ▶ Atténue le risque de non-performance du fournisseur 	1 point
Vérification que le bien acheté par le client est transféré en organisant le transport du bien chez le client ou en veillant à ce que la livraison soit effectuée en temps voulu.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'assure que le bien est transféré en toute sécurité et est en la possession du client. ▶ Atténue les risques de transport pour le client. 	1 point
Analyse des données contractuelles pour mieux comprendre la chaîne de valeur et pouvoir proposer d'autres fournisseurs et/ou de meilleurs produits, et pour aider les clients à prendre de meilleures décisions.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Encourage la transparence des prix auprès des clients ▶ Aide les clients à prendre des décisions éclairées en fournissant les données historiques disponibles sur des opérations antérieures similaires 	1 point
Recherche d'autres fournisseurs ou négociation pour le compte du client. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui indiqué par le client et le prix de vente global est inférieur aux coûts généraux (y compris le taux d'intérêt moyen du marché) en cas de financement par un IMF/EF classique.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus bas avec les fournisseurs et, par conséquent, de faire des économies. ▶ Par exemple, le client présente une facture pour un fertilisant d'un montant de 1 000 \$. L'IMF/EF négocie un prix inférieur (par exemple, une remise de 5 %, soit un montant de 950 \$) De plus, le prix de vente pour la murabaha (après un bénéfice de 30 %, soit 1 235 \$) est inférieur aux coûts généraux (après un intérêt de 30 %, soit 1 300 \$). 	1 point
Recherche d'autres fournisseurs ou négociation pour le compte du client. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui indiqué par le client d'au moins 10 % du prix de vente global et est inférieur d'au moins 10 % aux coûts généraux (y compris le taux d'intérêt moyen du marché) en cas de financement par un IMF classique.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Helps client negotiate with suppliers for lower prices and, hence, save money. ▶ For example, client provides invoice for fertilizer amounting to \$1,000. FI negotiates for a lower price (e.g. 15% discount - \$850). In addition, the selling price for Murabaha (after 30%*\$850 profit, i.e. \$1,105) is lower than the overall costs (after 30%*\$1,000 interest, i.e. \$1,300). 	1 point

Indicateur	Valeur non financière pour éliminer les risques commerciaux prévus	Impact de l'pouvoirisation économique (en points)
<p>Recherche d'autres fournisseurs ou négociation pour le compte du client. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui indiqué par le client d'au moins 20 % et le prix de vente global est inférieur d'au moins 20 % aux coûts généraux (y compris le taux d'intérêt moyen du marché) en cas de financement par un IMF/EF classique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus bas avec les fournisseurs et, par conséquent, de faire des économies. ▶ Par exemple, le client présente une facture pour un engrais d'un montant de 1 000 \$. L'IMF/EF négocie un prix inférieur (par exemple, une remise de 25 %, soit un montant de 750 \$). De plus, le prix de vente pour la mourabaha (après un bénéfice de 30 % * 750 \$, soit 975 \$) est inférieur d'au moins 20 % aux coûts généraux (après un intérêt de 30 % * 1 000 \$, soit 1 300 \$) en cas de financement par un IMF/EF classique. 	<p>1 point</p>
<p>Recherche d'autres fournisseurs ou négociation pour le compte du client. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui indiqué par le client d'au moins 30 % et le prix de vente global est inférieur d'au moins 30 % aux coûts généraux (y compris le taux d'intérêt moyen du marché) en cas de financement par un IMF/EF classique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus bas avec les fournisseurs et, par conséquent, de faire des économies. ▶ Par exemple, le client présente une facture pour un fertilisant d'un montant de 1 000 \$. L'IMF/EF négocie un prix inférieur (par exemple, une remise de 35 %, soit un montant de 650 \$). De plus, le prix de vente pour la mourabaha (après un bénéfice de 30 % * 650 \$, soit 845 \$) est inférieur aux coûts généraux (après un intérêt de 30 % * 1 000 \$, soit 1 300 \$). 	<p>1 point</p>
<p>Nombre total de points potentiels pour l'impact de l'pouvoirisation économique avec une mourabaha</p>		<p>8 points</p>

Un établissement qui veut réaliser une mourabaha est obligé d'adapter les conditions de son produit de financement pour se conformer à la charia. Cependant, il s'agit seulement de satisfaire aux exigences minimales de la charia. L'établissement peut aussi prendre des mesures supplémentaires pour créer un impact pour ses clients en atténuant leurs risques et en les aidant à tirer davantage de bénéfices des opérations.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'établissement doit prendre des mesures plus strictes pour s'assurer que les fonds sont utilisés pour les biens qui doivent être achetés. Par conséquent, plutôt que d'attribuer au client le rôle d'agent et de lui verser des espèces, il propose le service de paiement direct au fournisseur. En effectuant un paiement direct, il incombe à l'IMF/EF de s'assurer que le fournisseur est véritable et que le bien existe en vérifiant la crédibilité du fournisseur.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'établissement doit atténuer les risques de non-performance du fournisseur en s'assurant que la qualité des biens qui sont négociés répond aux spécifications promises.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'établissement doit s'assurer que le bien est transféré au client en transportant lui-même le bien chez le client ou en organisant le transport du bien chez le client. L'établissement conserve la responsabilité du bien jusqu'à ce que le client en ait la garde physique. Ceci peut être vérifié en obtenant le bon de livraison du bien, signé par le client. À ce stade, l'établissement dispose des spécifications du bien, des détails du fournisseur, ainsi que de la quantité commandée et du prix du bien.

Pour obtenir un point supplémentaire, ces données ne doivent pas seulement être collectées et conservées. L'établissement doit analyser les données et identifier des fournisseurs stratégiques avec lesquels négocier et conclure des accords commerciaux stratégiques. Par exemple, sur une période d'un an, l'établissement peut négocier avec plusieurs fournisseurs de fertilisants. Il connaît la demande de fertilisants annuelle estimée de ses clients et est en mesure de discuter avec le fournisseur proposant le prix le moins élevé ou avec d'autres fournisseurs au niveau régional ou national pour effectuer un achat en vrac pour ses clients ou conclure un accord à un taux préférentiel pour ses clients.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'établissement doit négocier ou trouver un autre fournisseur afin de pouvoir acheter le bien au fournisseur à un prix inférieur au prix normal. Par conséquent, si le cours au comptant des fertilisants est de 1 000 \$, l'établissement peut les acheter à 950 \$ (c'est-à-dire avec une remise de 5 %) et les revendre à 1 235 \$ (à un taux de profit de 30 %). Ce montant est à comparer au coût général engagé par le client si le financement devait être accordé par un IMF/EF classique (à un taux d'intérêt de 30 %), ce qui coûterait 1 300 \$ au client.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'établissement doit négocier ou trouver un autre fournisseur afin de pouvoir acheter le bien avec des remises d'au moins 10 %. Si le cours au comptant des fertilisants est de 1 000 \$, l'établissement négocie pour les acheter au fournisseur à un prix inférieur d'au moins 10 % du prix normal. Par conséquent, si l'établissement peut les acheter à 850 \$ (c'est-à-dire avec une remise de 15 %), il peut les revendre à 1 105 \$ (à un taux de profit de 30 %). Ce montant est inférieur d'au moins 10 % au coût général engagé par le client si le financement devait être accordé par un IMF/EF classique (à un taux d'intérêt de 30 %), ce qui coûterait 1 300 \$ au client.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'établissement négocie des remises d'au moins 20 %. Si le cours au comptant des fertilisants est de 1 000 \$, l'établissement négocie pour les acheter au fournisseur à un prix inférieur de 20 % à 30 % du prix normal. Par conséquent, si l'établissement peut les acheter à 750 \$ (c'est-à-dire avec une remise de 25 %), il peut les revendre à 975 \$ (à un taux de profit de 30 %). Ce montant est inférieur d'au moins 20 % au coût général engagé par le client si le financement devait être accordé par un IMF/EF classique (à un taux d'intérêt de 30 %), ce qui coûterait 1 300 \$ au client.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'établissement négocie des remises d'au moins 30 %. Si le cours au comptant des fertilisants est de 1 000 \$, l'établissement négocie pour les acheter au fournisseur à un prix inférieur pouvant atteindre jusqu'à 30 % du prix normal. Par conséquent, si l'établissement peut les acheter à 650 \$ (c'est-à-dire avec une remise de 35 %), il peut les revendre à 845 \$ (à un taux de profit de 30 %). Ce montant est inférieur d'au moins 30 % au coût général engagé par le client si le financement devait être accordé par un IMF/EF classique (à un taux d'intérêt de 30 %), ce qui coûterait 1 300 \$ au client.

Tableau 4 - Indicateurs qualitatifs de l'impact de l'empowerment économique avec salam

Indicateur	Valeur non financière pour éliminer les risques commerciaux prévus	Impact de l'empowerment économique (en points)
Réalisation d'un contrôle qualité et accompagnement du client pour l'aider à remplir les spécifications qualitatives exigées par l'acheteur en proposant un renforcement des capacités.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Garantit la qualité du bien en fonction des besoins de l'acheteur/du marché ▶ Atténue la non-performance du client 	1 point
Commercialisation du produit en le connectant à un acheteur ou une plateforme d'acheteurs.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fournit un accès aux marchés, car l'IMF/EF peut vendre les produits à profit 	1 point
Participation à l'emballage pour garantir que le produit est de haute qualité.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prend en charge l'emballage du produit pour le marché 	1 point
Vérification que le bien vendu par le client est transféré en organisant le transport du produit chez l'acheteur.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'assure que le bien est transféré en toute sécurité et est en la possession de l'acheteur ▶ Atténue les risques de transport pour le client 	1 point

Indicateur	Valeur non financière pour éliminer les risques commerciaux prévus	Impact de l'pouvoirisation économique (en points)
<p>Commercialisation du produit ou recherche d'un autre acheteur pour le client en négociant avec l'acheteur pour que le client obtienne un prix plus élevé pour son produit. Le prix de vente du produit est supérieur au prix de vente attendu si le client le vend lui-même. De plus, le gain pour le client est plus important que s'il avait dû emprunter à un IMF/EF classique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus élevés avec l'acheteur et, par conséquent, de gagner plus d'argent. ▶ Par exemple, le client vend des tomates en utilisant un financement salam d'un montant de 1 000 \$. Au moment de la livraison, le prix des tomates est de 1 300 \$. L'IMF/EF négocie un prix plus élevé (100 \$ de plus). L'IMF/EF partage 50 % du montant négocié avec le client sous la forme d'une prime additionnelle de 50 \$, ce qui représente 5 % du prix salam des tomates. Si le client avait emprunté 1 000 \$ à un IMF/EF classique à un taux d'intérêt de 30 %, le coût aurait été de 300 \$, soit 50 \$ de plus que le coût du financement salam de 250 \$ ou 5 % du prix salam. 	<p>1 point</p>
<p>Commercialisation du produit ou recherche d'un autre acheteur pour le client en négociant avec l'acheteur pour que le client obtienne une prime d'au moins 10 % du prix salam. Le prix de vente du produit est supérieur au prix de vente attendu si le client le vend lui-même. Le client gagne au moins 10 % de plus que s'il avait dû emprunter à un IMF/EF classique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus élevés avec l'acheteur et, par conséquent, de gagner plus d'argent. ▶ Par exemple, le client vend des tomates en utilisant un financement salam d'un montant de 1 000 \$. Au moment de la livraison, le prix des tomates est de 1 300 \$. L'IMF/EF négocie un prix plus élevé (300 \$ de plus). L'IMF/EF partage 50 % du montant négocié avec le client sous la forme d'une prime additionnelle de 150 \$, ce qui représente 15 % du prix salam des tomates. Si le client avait emprunté 1 000 \$ à un IMF/EF classique à un taux d'intérêt de 30 %, le coût aurait été de 300 \$, soit 150 \$ de plus que le coût du financement salam de 150 \$ ou 15 % du prix salam. 	<p>1 point</p>
<p>Commercialisation du produit ou recherche d'un autre acheteur pour le client en négociant avec l'acheteur pour que le client obtienne une prime d'au moins 20 % du prix salam. Le prix de vente du produit est supérieur au prix de vente attendu si le client le vend lui-même. Le client gagne au moins 20 % de plus que s'il avait dû emprunter à un IMF/EF classique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus élevés avec l'acheteur et, par conséquent, de gagner plus d'argent. ▶ Par exemple, le client vend des tomates en utilisant un financement salam d'un montant de 1 000 \$. Au moment de la livraison, le prix des tomates est de 1 500 \$. L'IMF/EF négocie un prix plus élevé (500 \$ de plus). L'IMF/EF partage 50 % du montant négocié avec le client sous la forme d'une prime additionnelle de 250 \$, ce qui représente 25 % du prix salam des tomates. Si le client avait emprunté 1 000 \$ à un IMF/EF classique à un taux d'intérêt de 30 %, le coût aurait été de 300 \$, soit 250 \$ de plus que le coût du financement salam de 50 \$ ou 25 % du prix salam. 	<p>1 point</p>

Indicateur	Valeur non financière pour éliminer les risques commerciaux prévus	Impact de l'empowerment économique (en points)
<p>Commercialisation du produit ou recherche d'un autre acheteur pour le client en négociant avec l'acheteur pour que le client obtienne une prime d'au moins 30 % du prix salam. Le prix de vente du produit est supérieur au prix de vente attendu si le client le vend par lui-même. Le client gagne au moins 30 % de plus que s'il avait dû emprunter à un IMF/EF classique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus élevés avec l'acheteur et, par conséquent, de gagner plus d'argent. ▶ Par exemple, le client vend des tomates en utilisant un financement salam d'un montant de 1 000 \$. Au moment de la livraison, le prix des tomates est de 1 300 \$. L'IMF/EF négocie un prix plus élevé (700 \$ de plus). L'IMF/EF partage 50 % du montant négocié avec le client sous la forme d'une prime additionnelle de 350 \$, ce qui représente 35 % du prix salam des tomates. Si le client avait emprunté 1 000 \$ à un IMF/EF classique à un taux d'intérêt de 30 %, le coût aurait été de 300 \$, soit 350 \$ de plus ou 35 % du prix salam puisque le client gagne en fait 50 \$ de plus en obtenant le financement salam. 	1 point
Nombre total de points potentiels pour l'impact de l'empowerment économique avec un salam		8 points

Outre la mourabaha, un IMF/EF peut vouloir introduire un salam, notamment si un grand nombre de ses clients pratiquent des activités de nature agricole, puisqu'un salam permet d'atténuer la volatilité des prix pour le client et de garantir que ce dernier est en mesure de vendre le produit. L'IMF/EF s'assure que toutes les exigences de la charia pour un salam sont satisfaites. Le client effectue l'achat à terme en échange de produits qui doivent être livrés après une période convenue. Pour faire des bénéfices, l'IMF/EF attribue au client le rôle d'agent pour organiser l'achat par un acheteur des biens qu'il est censé recevoir. En vendant le produit en amont, l'IMF/EF aurait permis au client d'atténuer le risque de volatilité des prix.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit atténuer les risques de non-performance en s'assurant que la qualité du produit qui est négocié répond aux spécifications promises ou attendues par l'acheteur. Pour cela, il doit fournir ou organiser un renforcement des capacités.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit aider le client à trouver un acheteur ou le mettre en relation avec une plateforme d'e-commerce pour trouver un acheteur. L'IMF/EF aide ainsi le client à accéder au marché.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit participer à l'emballage pour garantir que le produit est de haute qualité, ce qui lui permettrait d'être vendu à un prix supérieur et d'accéder à de meilleurs marchés.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit s'assurer que le bien est transféré à l'acheteur en transportant lui-même le bien chez le client ou en organisant le transport du bien chez le client. Une fois le produit accepté, l'IMF/EF conserve la responsabilité du bien jusqu'à ce que le client en ait la garde physique. Ceci peut être vérifié en obtenant le bon de livraison du bien, signé par l'acheteur.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit aider le client à négocier avec l'acheteur des prix plus élevés et, par conséquent, à gagner plus d'argent. Le prix de vente du produit est supérieur au prix de vente attendu si le client l'avait vendu lui-même. De plus, le gain pour le client est plus important que s'il avait dû emprunter à un IMF/EF classique. Par exemple, si le client vend des tomates avec un salam d'un montant de 1 000 \$, l'IMF/EF prévoit de vendre les tomates dans le futur à un prix estimé de 1 300 \$ sur la base d'un taux de profit de 30 %. L'IMF/EF négocie avec l'acheteur un prix plus élevé (par exemple, 100 \$ de plus). Dans l'esprit du partage des bénéfices, l'IMF/EF partage 50 % de la hausse négociée avec le client sous la forme d'une prime additionnelle de 50 \$, ce qui représente 5 % du prix salam des tomates. Si le client avait emprunté 1 000 \$ à un IMF/EF classique à un taux d'intérêt de 30 %, le coût aurait été de 300 \$, soit 50 \$ de plus que le coût du financement salam de 250 \$ ou 5 % du prix salam.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit aider le client à négocier avec l'acheteur des prix plus élevés et, par

conséquent, à gagner plus d'argent (une prime d'au moins 10 % de la valeur du financement salam). De plus, le client gagne au moins 10 % de plus que s'il avait dû emprunter à un IMF/EF classique. Par exemple, si le client vend des tomates avec un salam d'un montant de 1 000 \$, l'IMF/EF prévoit de vendre les tomates dans le futur à un prix estimé de 1 300 \$ sur la base d'un taux de profit de 30 %. L'IMF/EF négocie avec l'acheteur un prix plus élevé (par exemple, 300 \$ de plus). Dans l'esprit du partage des bénéfices, l'IMF/EF partage 50 % de la hausse négociée avec le client sous la forme d'une prime additionnelle de 150 \$, ce qui représente 15 % du prix salam des tomates. Si le client avait emprunté 1 000 \$ à un IMF/EF classique à un taux d'intérêt de 30 %, le coût aurait été de 300 \$, soit 150 \$ de plus que le coût du financement salam de 150 \$ ou 15 % du prix salam.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit aider le client à négocier avec l'acheteur des prix plus élevés et, par conséquent, à gagner plus d'argent (une prime d'au moins 20 % de la valeur du financement salam). Par exemple, si le client vend des tomates avec un salam d'un montant de 1 000 \$, l'IMF/EF prévoit de vendre les tomates dans le futur à un prix estimé de 1 300 \$ sur la base d'un taux de profit de 30 %. L'IMF/EF négocie avec l'acheteur un prix plus élevé

(par exemple, 500 \$ de plus). Dans l'esprit du partage des bénéfices, l'IMF/EF partage 50 % de la hausse négociée avec le client sous la forme d'une prime additionnelle de 250 \$, ce qui représente 25 % du prix salam des tomates. Si le client avait emprunté 1 000 \$ à un IMF/EF classique à un taux d'intérêt de 30 %, le coût aurait été de 300 \$, soit 250 \$ de plus que le coût du financement salam de 50 \$ ou 25 % du prix salam.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit aider le client à négocier avec l'acheteur des prix plus élevés et, par conséquent, à gagner plus d'argent (une prime d'au moins 30 % de la valeur du financement salam). Par exemple, si le client vend des tomates avec un salam d'un montant de 1 000 \$, l'IMF/EF prévoit de vendre les tomates dans le futur à un prix estimé de 1 300 \$ sur la base d'un taux de profit de 30 %. L'IMF/EF négocie avec l'acheteur un prix plus élevé (par exemple, 700 \$ de plus). Dans l'esprit du partage des bénéfices, l'IMF/EF partage 50 % de la hausse négociée avec le client sous la forme d'une prime additionnelle de 350 \$, ce qui représente 35 % du prix salam des tomates. Si le client avait emprunté 1 000 \$ à un IMF/EF classique à un taux d'intérêt de 30 %, le coût aurait été de 300 \$, soit 350 \$ de plus ou 35 % du prix salam.

Tableau 5 - Qualitative Economic Empowerment Impact of Qard Hasan

Indicateur	Valeur non financière pour éliminer les risques commerciaux prévus	Impact de l'empowerment économique (en points)
Fourniture d'un qard hasan au coût réel d'administration du prêt, qui est inférieur au taux d'intérêt du marché pour le financement	► Faible coût de financement. Par conséquent, si le taux d'intérêt du marché est de 30 %, la commission de service doit être inférieure à 30 %.	1 point
Fourniture d'un qard hasan au coût réel d'administration du prêt, qui est inférieur d'au moins 20 % au taux d'intérêt du marché pour le financement	► Faible coût de financement. Par conséquent, si le taux d'intérêt du marché est de 30 %, la commission de service doit être de 24 % ou moins.	1 point
Fourniture d'un qard hasan au coût réel d'administration du prêt, qui est inférieur d'au moins 50 % au taux d'intérêt du marché pour le financement	► Faible coût de financement. Par conséquent, si le taux d'intérêt du marché est de 30 %, la commission de service doit être de 15 % ou moins.	1 point
Fourniture d'un qard hasan au coût réel d'administration du prêt, qui est inférieur d'au moins 80 % au taux d'intérêt du marché pour le financement	► Faible coût de financement. Par conséquent, si le taux d'intérêt du marché est de 30 %, la commission de service doit être de 6 % ou moins.	1 point
Fourniture d'un qard hasan à zéro frais pour le prêt	► Coût de financement nul	1 point

Indicateur	Valeur non financière pour éliminer les risques commerciaux prévus	Impact de l'pouvoirisation économique (en points)
Fourniture d'un soutien non financier sous la forme d'un renforcement des capacités	▶ Renforcement des capacités proposé au client en plus du coût de financement nul	1 point
Fourniture d'un soutien non financier sous la forme d'un accès aux marchés	▶ Soutien pour l'accès aux marchés fourni	1 point
La personne démunie est déchargée du prêt qard hasan si elle éprouve des difficultés à rembourser le prêt. L'IMF/EF peut disposer d'autres moyens pour obtenir des garanties ou des fonds zakat.	▶ Protège la personne démunie du poids de la dette	1 point
Nombre total de points potentiels pour l'impact de l'pouvoirisation économique avec un qard hasan		8 points

Qard hasan prévoit de fournir des prêts à coût faible ou nul aux clients, particulièrement aux personnes démunies ou dans le besoin. Bien qu'il soit souvent connu sous le nom de prêts sans intérêts, les IMF/EF sont autorisés à facturer jusqu'aux frais réels d'administration des prêts. Les commissions de service incluent toutes les formes de dépenses engagées pour l'administration du prêt qard hasan. Par conséquent, un IMF/EF peu efficace peut facturer des frais d'administration du prêt qui peuvent être supérieurs aux taux d'intérêt du marché facturés par des IMF classiques. Par conséquent, bien que ce type d'IMF/EF soit techniquement conforme à la charia, il peut avoir à facturer plus qu'un IMF classique.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit facturer des frais d'administration de prêt inférieurs au taux d'intérêt du marché pour le financement. Par conséquent, si le taux d'intérêt du marché est de 30 %, la commission de service doit être inférieure à 30 %.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit facturer des frais d'administration de prêt inférieurs d'au moins 20 % au taux d'intérêt du marché pour le financement. Par conséquent, si le taux d'intérêt du marché est de 30 %, la commission de service doit être de 24 % ou moins.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit facturer des frais d'administration de prêt inférieurs d'au moins 50 % au taux d'intérêt du marché pour le financement. Par conséquent, si le taux d'intérêt du marché est de 30 %, la commission de service doit être de 15 % ou moins.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit facturer des frais d'administration de prêt inférieurs d'au moins 80 % au taux d'intérêt du marché pour le financement. Par

conséquent, si le taux d'intérêt du marché est de 30 %, la commission de service doit être de 6 % ou moins.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF ne doit facturer aucuns frais d'administration de prêt et remplir véritablement son rôle de fournisseur de « prêt de bienveillance », comme l'indique son nom arabe, sans commission de service, n'attendant rien du client à part le remboursement du principal.

Pour marquer un point supplémentaire, l'IMF/EF doit non seulement fournir un financement à zéro frais, mais aussi un soutien non financier sous la forme d'un renforcement des capacités. Il peut s'agir, par exemple, d'une formation à la culture financière, d'une formation technique, de conseils aux entreprises, de la mise en relation avec de meilleurs fournisseurs, etc.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit non seulement fournir un financement à zéro frais, mais aussi un soutien non financier sous la forme d'un accès aux marchés. Il peut s'agir, par exemple, de la mise en relation avec un acheteur, de la fourniture d'un accès à une plateforme d'e-commerce, etc.

Pour marquer un point supplémentaire, l'IMF/EF doit avoir une politique visant à annuler la dette du client. La plupart des clients de qard hasan étant des personnes démunies, l'IMF/EF peut décider de passer le principal en perte pour les clients qui ne sont pas en mesure de rembourser leurs prêts pour des motifs valables. L'IMF/EF doit passer le prêt en perte dans ses propres livres comptables ou formuler une demande auprès des autres sources de fonds telles que les fonds zakat, les fonds de garantie ou d'autres financements par subvention.

Tableau 6 - Indicateurs qualitatifs de l'impact de l'pouvoirisation économique avec idjara

Indicateur	Valeur non financière pour éliminer les risques commerciaux prévus	Impact de l'pouvoirisation économique (en points)
L'IMF/EF valide que le fournisseur et le bien sont véritables et effectue un paiement direct au fournisseur. Il prend possession du bien au moment de l'achat et le conserve pendant toute la durée du bail.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Atténue le risque lié au paiement ▶ Garantit l'existence du vendeur et du bien ▶ Atténue les risques liés à la propriété du bien 	1 point
Protection adéquate du bien sous la forme d'un takafoul. Garantie que la qualité et la valeur du bien sont préservées grâce à une maintenance et des contrôles réguliers.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Garantit un takafoul approprié pour éviter les risques liés aux dommages et au vol du bien ▶ Garantit que le bien reste productif pendant toute la durée du bail 	1 point
Proposition de différentes options au client pour restituer le bien, renouveler le bail ou acquérir le bien au terme de la période de bail	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de maximiser son bénéfice au terme de la période de bail 	1 point
Renforcement des capacités proposé au client pour apprendre à maximiser les avantages du bien loué	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de maximiser le revenu pouvant être généré par le bien avec la garantie que le bien est exploité et géré de façon appropriée 	1 point
Négociation d'un prix moins élevé pour le bien. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui indiqué par le client et le prix de vente global est inférieur aux coûts généraux (y compris le taux d'intérêt moyen du marché) en cas de financement par un IMF classique.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus bas avec les fournisseurs et, par conséquent, de faire des économies. ▶ Par exemple, un client fournit une facture pour un tracteur d'un montant de 10 000 \$; l'IMF/EF négocie un prix inférieur (par exemple, une remise de 5 %, soit un montant de 9 500 \$). De plus, le prix de vente (après un bénéfice de 30 %, soit 12 350 \$) est inférieur aux coûts généraux (après un intérêt de 30 %, soit 13 000 \$). 	1 point
Négociation d'un prix moins élevé pour le bien. Le cours au comptant du bien est inférieur d'un moins 10 % et le prix de vente global est inférieur d'au moins 10 % aux coûts généraux (y compris le taux d'intérêt moyen du marché) en cas de financement par un IMF classique.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus bas avec les fournisseurs et, par conséquent, de faire des économies. ▶ Par exemple, un client fournit une facture pour un tracteur d'un montant de 10 000 \$; l'IMF/EF négocie un prix inférieur (par exemple, une remise de 15 %, soit un montant de 8 500 \$). De plus, le prix de vente (après un bénéfice de 30 % * 8 500 \$, soit 11 050 \$) est inférieur d'au moins 10 % aux coûts généraux (après un intérêt de 30 % * 10 000 \$, soit 13 000 \$). 	1 point
Négociation d'un prix moins élevé pour le bien. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui indiqué par le client d'au moins 20 % et le prix de vente global est inférieur d'au moins 20 % aux coûts généraux (y compris le taux d'intérêt moyen du marché) en cas de financement par un IMF classique.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus bas avec les fournisseurs et, par conséquent, de faire des économies. ▶ Par exemple, un client fournit une facture pour un tracteur d'un montant de 10 000 \$; l'IMF/EF négocie un prix inférieur (par exemple, une remise de 25 %, soit un montant de 7 500 \$). De plus, le prix de vente (après un bénéfice de 30 % * 7 500 \$, soit 9 750 \$) est inférieur aux coûts généraux (après un intérêt de 30 % * 10 000 \$, soit 13 000 \$). 	1 point

Indicateur	Valeur non financière pour éliminer les risques commerciaux prévus	Impact de l'empowerment économique (en points)
Négociation d'un prix moins élevé pour le bien. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui indiqué par le client d'au moins 30 % et le prix de vente global est inférieur d'au moins 30 % aux coûts généraux (y compris le taux d'intérêt moyen du marché) en cas de financement par un IMF classique.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de négocier des prix plus bas avec les fournisseurs et, par conséquent, de faire des économies. ▶ Par exemple, un client fournit une facture pour un fertilisant d'un montant de 10 000 \$; l'IMF/EF négocie un prix inférieur (par exemple, une remise de 35 %, soit un montant de 6 500 \$). De plus, le prix de vente (après un bénéfice de 30 % * 6 500 \$, soit 8 450 \$) est inférieur aux coûts généraux (après un intérêt de 30 % * 10 000 \$, soit 13 000 \$). 	1 point
Nombre total de points potentiels pour l'impact de l'empowerment économique pour idjara		8 points

Outre la mourabaha, un IMF/EF peut vouloir introduire une idjara, notamment si un grand nombre de ses clients ont besoin de biens plus coûteux tels que des véhicules, pour lesquels le financement le plus approprié est un contrat de bail.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit s'assurer que toutes les exigences de la charia pour une idjara sont satisfaites. Il s'assure que les fonds sont utilisés pour le bien qui doit être acheté et effectue un paiement direct au fournisseur. Après l'achat au vendeur, l'IMF/EF reste le propriétaire du bien pendant toute la durée du bail. L'IMF/EF atténue les risques liés au paiement et à la propriété du bien.

Pour marquer un point supplémentaire, l'IMF/EF doit s'assurer que le bien est correctement protégé contre tout dommage ou vol. En outre, des procédures de maintenance régulière sont mises en place pour garantir que le bien est correctement entretenu et reste productif.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit fournir au client un éventail d'options pour déterminer ce qu'il veut faire avec le bien à la fin du bail, y compris le renouvellement du bail, la restitution du bien à l'IMF/EF ou l'acquisition du bien auprès de l'IMF/EF à un coût nominal. Les différentes options permettront au client de choisir librement ce qu'il veut faire avec le bien au terme du bail.

Pour marquer un point supplémentaire, l'IMF/EF doit aider le client à négocier un prix moins élevé pour le bien. Si le cours au comptant du tracteur est de 10 000 \$, l'IMF/EF négocie pour l'acheter au fournisseur à un prix inférieur pouvant atteindre jusqu'à 10 % du prix normal. Par conséquent, si

l'IMF/EF peut les acheter à 9 500 \$ (c'est-à-dire avec une remise de 5 %), il peut les revendre à 12 350 \$ (à un taux de profit de 30 %). Ce montant est inférieur au coût général engagé par le client si le financement devait être accordé par un IMF/EF classique (à un taux d'intérêt de 30 %), ce qui coûterait 1 300 \$ au client.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit négocier des remises d'au moins 10 %. Si le cours au comptant du tracteur est de 10 000 \$, l'IMF/EF négocie pour l'acheter au fournisseur à un prix inférieur de 10 % à 20 % du prix normal. Par conséquent, si l'IMF/EF peut les acheter à 8 500 \$ (c'est-à-dire avec une remise de 15 %), il peut les revendre à 11 050 \$ (à un taux de profit de 30 %). Ce montant est inférieur d'au moins 10 % au coût général engagé par le client si le financement devait être accordé par un IMF/EF classique (à un taux d'intérêt de 30 %), ce qui coûterait 1 300 \$ au client.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit négocier des remises d'au moins 20 %. Si le cours au comptant du tracteur est de 10 000 \$, l'IMF/EF négocie pour l'acheter au fournisseur à un prix inférieur d'au moins 20 % du prix normal. Par conséquent, si l'IMF/EF peut les acheter à 7 500 \$ (c'est-à-dire avec une remise de 25 %), il peut les revendre à 9 750 \$ (à un taux de profit de 30 %). Ce montant est inférieur d'au moins 20 % au coût général engagé par le client si le financement devait être accordé par un IMF/EF classique (à un taux d'intérêt de 30 %), ce qui coûterait 1 300 \$ au client.

Pour marquer un point supplémentaire, l'IMF/EF doit négocier des remises supérieures à 30 %. Si le cours au comptant du tracteur est de 10 000 \$, l'IMF/EF négocie pour l'acheter au fournisseur à un prix inférieur pouvant atteindre 30 % du prix normal. Par conséquent, si l'IMF/EF peut les acheter à 6 500

\$ (c'est-à-dire avec une remise de 35 %), il peut les revendre à 8 450 \$ (à un taux de profit de 30 %). Ce montant est inférieur d'au moins 30 % au coût général engagé par le client si le financement devait être accordé par un IMF/EF classique (à un taux d'intérêt de 30 %), ce qui coûterait 1 300 \$ au client.

Tableau 7 - Indicateurs qualitatifs de l'impact de l'pouvoirisation économique avec une moucharaka/moudaraba/moucharaka dégressive

Indicateur	Valeur non financière pour éliminer les risques commerciaux prévus	Impact de l'pouvoirisation économique (en points)
Accord de partenariat conforme à la charia entre l'IMF/EF et le client qui reflète une entente loyale entre les parties. La part de bénéfices du client est au moins égale à la part du capital injecté par le client.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accord de partenariat impartial avec le client qui reconnaît les contributions entre les parties de manière équitable 	1 point
L'IMF/EF est impliqué dans la planification commerciale de l'entreprise. Des études de marché sont réalisées pour déterminer la faisabilité de l'entreprise en garantissant une situation gagnant-gagnant à la fois pour l'IMF/EF et le client.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permet au client de planifier la mise en place de l'activité en déterminant les parties prenantes impliquées, le budget, les risques, etc. 	1 point
Fourniture du savoir-faire nécessaire pour diriger l'entreprise, y compris l'introduction d'innovations ou de technologies.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fournit un accès à l'information pour aider le client à prendre des décisions majeures ▶ Fournit les technologies et/ou les innovations pour améliorer la productivité 	1 point
L'IMF/EF propose un renforcement des capacités approprié à ses clients afin qu'ils puissent diriger l'entreprise de manière efficace et rentable.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fournit aux clients un renforcement des capacités techniques ou managériales visant à améliorer la viabilité de l'entreprise même après le départ de l'IMF/EF 	1 point
L'IMF/EF se charge de fournir un accès aux marchés en présentant des acheteurs et en négociant avec eux.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagne le client en fournissant un accès aux marchés 	1 point
L'IMF/EF s'engage à accompagner l'entreprise dans sa gestion par le biais du mentorat, du conseil ou en tant que membre du Conseil d'administration.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aide le client dans la gestion de l'entreprise via le renforcement des capacités et le mentorat ▶ Peut être activement impliqué dans la gestion de l'entreprise le cas échéant 	1 point
L'IMF/EF dispose d'un plan de sortie précis, y compris sur la façon dont les clients peuvent continuer à piloter l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le plan de sortie en cas de réussite ou d'échec est clair et ces deux scénarios sont parfaitement compris par l'IMF/EF et le client. ▶ Les clients sont protégés. 	1 point
Le client est en mesure d'effectuer des versements anticipés pour acheter des fonds propres de sorte que l'IMF/EF se retire plus tôt que prévu (pour la moucharaka dégressive).	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les clients sont encouragés à améliorer la productivité afin de pouvoir prendre la pleine possession de l'entreprise plus tôt que prévu. 	1 point
Nombre total de points potentiels pour l'impact de l'pouvoirisation économique avec une moucharaka/moudaraba/moucharaka dégressive (pour les investissements des PME)		8 points

La moucharaka ou moudaraba est une opération qui consiste pour l'IMF/EF à investir dans le capital de l'entreprise. Ces investissements axés sur les capitaux propres sont uniques et sont souvent perçus comme l'essence même de la finance islamique en raison de leur structure évidente de partage des risques et des bénéfices. Le degré d'implication de l'IMF/EF et la façon dont il coopère avec ses clients dépendent de son expertise relative et de l'entente sur la personne qui serait la mieux placée pour mener à bien cette tâche.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit conclure un accord de partenariat conforme à la charia qui est juste et équitable. En outre, la part de bénéfices du client est au moins égale à la part du capital qu'il a injecté. Alors que le ratio de partage des pertes est décidé automatiquement en fonction de la part du capital investi, le ratio de partage des bénéfices, qui est négociable, doit être calculé équitablement de telle sorte que le client gagne au moins la part des bénéfices qu'il a investis.

Pour marquer un point supplémentaire, l'IMF/EF doit participer à la planification et la conception de l'opération. Des études de marché sont minutieusement réalisées pour déterminer la faisabilité de l'entreprise, qui ne sera viable que si les deux parties comprennent les risques engagés et les responsabilités à partager en contrepartie des bénéfices attendus. Ainsi, les deux parties connaissent précisément les rôles et les responsabilités liés au partenariat et sont motivées à œuvrer à la réalisation des bénéfices escomptés.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit recueillir les informations et le savoir-faire nécessaires qui sont partagés avec le client afin de bien l'informer sur les décisions à prendre. Le savoir-faire inclut également l'introduction de pratiques, de procédés ou de technologies innovants, qui amélioreraient la productivité et augmenteraient les bénéfices.

Pour marquer un point supplémentaire, l'IMF/EF doit assurer le renforcement des capacités nécessaire en recrutant un tiers ou en proposant sa propre expertise. Cela permet de garantir que le client dispose de l'expertise technique et managériale requise pour diriger et gérer l'entreprise de la manière la plus efficace possible.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'IMF/EF doit s'engager à fournir un accès aux marchés, en présentant l'entreprise à des acheteurs et en facilitant la négociation de prix plus élevés pour que les deux parties en profitent.

Pour marquer un point supplémentaire, l'IMF/EF doit accompagner et suivre activement l'entreprise dans sa gestion par le biais du mentorat ou du conseil, ou en tant que membre du Conseil d'administration. Un tel dispositif permettra de renforcer les capacités du client.

Pour obtenir un point supplémentaire, un plan de sortie précis en cas de réussite ou d'échec doit être mis en place et être parfaitement compris par l'IMF/EF et le client. Dans ce cas, les clients ne doivent pas être contraints de respecter leur promesse d'achat de fonds propres si le montant des bénéfices n'est pas suffisant pour leur permettre de satisfaire leurs besoins quotidiens.

Pour obtenir un point supplémentaire, l'action doit être viable sur le long terme et l'IMF/EF doit se retirer de l'opération au bout d'un certain temps, tout en s'assurant que le client ne reste pas dépendant. Pour encourager le dépassement des objectifs prévus, le client doit être autorisé à effectuer des versements anticipés de sorte que l'IMF/EF se retire de l'opération plus tôt que prévu.

Moucharaka dégressive (pour les biens immobiliers/physiques)

Les investissements dégressifs dans des biens immobiliers dans le cadre de partenariats sont une combinaison de moucharaka et idjara. Le contrat étant une combinaison des deux contrats distincts, les éléments des deux types de contrats sont évalués séparément et l'évaluation combinée du contrat de moucharaka dégressive correspondra à la moyenne des résultats des deux évaluations (autrement dit, si l'idjara est évaluée à 5 points et la moucharaka est évaluée à 3 points, la moucharaka dégressive obtiendra la note de 4 points $((5 \text{ points} + 3 \text{ points})/2)$ en moyenne sur l'ensemble). L'idjara et la moucharaka sont expliquées en détail dans les sections précédentes correspondantes.

Indicateurs quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs mesurent l'impact de l'action de l'IMF/EF dans la conduite des affaires (commerce et investissement) avec ses clients. Ils mesurent le niveau d'intelligence du financement accordé. Un établissement qui applique les principes de la charia vise à générer un impact positif pour ses clients. Pour aider les clients à gagner davantage et sortir de la pauvreté, il est important de pouvoir évaluer quantitativement le niveau de contribution de l'IMF/EF à l'amélioration des revenus de ses clients. Comme indiqué

précédemment, bien que les essais contrôlés randomisés soient une façon reconnue de mesurer l'impact, leurs coûts prohibitifs et leur difficulté à isoler précisément un échantillon expérimental et un échantillon de contrôle posent problème et sont la raison pour laquelle ces études sont rarement réalisées.

Contrairement à leurs homologues classiques, les IMF/EF peuvent mesurer l'impact de leur financement sur les clients s'ils interviennent efficacement sur la chaîne de valeur. Au lieu de mener une enquête auprès des ménages, ce qui peut

inclure d'autres facteurs, la connaissance de la chaîne de valeur permettrait aux IMF/EF d'avoir une idée précise des revenus générés par les activités économiques menées par leurs clients grâce au financement accordé.

L'impact de l'action de microfinance correspond au bénéfice perçu par le client qui est directement imputable à cette action. Puisque l'IMF/EF génère une valeur ajoutée non financière en plus de fournir un accès à la finance, le bénéfice global de l'action combinée doit être mesuré. Certains des indicateurs quantitatifs sont exposés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 - Indicateurs quantitatifs de l'impact de l'pouvoirisation économique avec différents instruments de la finance islamique

Type de produit/d'action	Indicateurs quantitatifs
Mourabaha	Exemple : Le client a besoin de 1 000 \$ pour acheter des fertilisants et des semences. L'IMF/EF négocie avec le fournisseur au niveau du détaillant ou du grossiste et obtient un prix d'achat négocié de 700 \$ avec une remise de 30 % (prix d'achat). Le client emprunte à l'IMF/EF à un taux de profit de 30 % par an sur 1 an. Il paie 910 \$ (prix de vente) au bout de 12 mois (principal de 700 \$, bénéfice de 210 \$). Le taux d'intérêt du marché est de 30 %. Le seuil de pauvreté est fixé à 2,50 \$ par jour.
Impact d'un financement islamique par rapport à un prêt classique	
Économies ou bénéfices réalisés par un financement islamique par rapport à un prêt classique	
= coût du prêt classique (principal + intérêt) – prix de vente mourabaha	
= 1 300 \$ – 910 \$	
= 390 \$	
Pourcentage des économies ou des bénéfices réalisés par un financement islamique par rapport à un prêt classique	
= (coût du prêt classique (principal + intérêt) – prix de vente mourabaha) / coût du prêt classique (principe + intérêt) * 100 %	
= (1 300 \$ – 910 \$) / 1 300 \$ * 100 %	
= 30,00 %	
Économies ou bénéfices réalisés par un financement islamique par rapport à un prêt classique contribuant à réduire la pauvreté	
= (coût du prêt classique (principal + intérêt) – prix de vente mourabaha) / durée du financement en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier) * 100 %	
= (1 300 \$ – 910 \$) / 365 j / 2,50 \$ * 100 %	
= 42,74 %	
Impact de la négociation avec le fournisseur	
Économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation menée par l'IMF	
= prix d'achat au comptant initial – prix d'achat négocié par l'IMF	
= 1 000 \$ – 700 \$	
= 300 \$	

Type de produit/d'action	Indicateurs quantitatifs
	<p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation menée par l'IMF</p> $= (\text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF}) / \text{prix d'achat au comptant initial} * 100 \%$ $= (1\ 000 \$ - 700 \$) / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= 300 \$ / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= 30 \%$
	<p>Pourcentage des économies ou des bénéfices réalisés contribuant directement à la réduction de la pauvreté grâce à une négociation directe</p> $= (\text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF}) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= (1\ 000 \$ - 700 \$) / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 300 \$ / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 32,88 \%$
	<p>Indicateur combiné- impact de la négociation par l'IMF/EF moins les coûts additionnels</p>
	<p>Économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels engagés</p> $= \text{bénéfice de la négociation} - \text{coût de la négociation}$ $= \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF/EF} - (\text{taux de profit de la mourabaha} * \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{taux d'intérêt du marché} * \text{principal du prêt})$ $= 1\ 000 \$ - 700 \$ - (30 \% (\text{taux de profit}) * 1\ 000 \$ - 30 \% (\text{taux d'intérêt}) * 1\ 000 \$)$ $= 300 \$ - 0$ $= 300 \$$
	<p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels potentiels engagés</p> $= (\text{bénéfice de la négociation} - \text{coût de la négociation}) / \text{prix d'achat au comptant initial}$ $= \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF/EF} - (\text{taux de profit de la mourabaha} * \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{taux d'intérêt du marché} * \text{principal du prêt}) / \text{prix d'achat au comptant initial} * 100 \%$ $= (1\ 000 \$ - 700 \$ - (30 \% (\text{taux de profit}) * 1\ 000 \$ - 30 \% (\text{taux d'intérêt})) / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= (300 \$ - 0) / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= 30 \%$
	<p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels potentiels engagés contribuant directement à la réduction de la pauvreté</p> $= (\text{bénéfice de la négociation} - \text{coût de la négociation}) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF/EF} - (\text{taux de profit de la mourabaha} * \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{taux d'intérêt du marché} * \text{principal du prêt}) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= (1\ 000 \$ - 700 \$ - (30 \% (\text{taux de profit}) * 1\ 000 \$ - 30 \% (\text{taux d'intérêt})) / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= (300 \$ - 0 / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 32,88 \%$

Type de produit/d'action	Indicateurs quantitatifs
Salam	<p>Le client a besoin d'acheter des fertilisants et des semences. L'IMF/EF conclut un contrat anticipé pour acheter ses produits à 1 000 \$. Le taux de profit cible étant de 30 %, il prévoit de vendre le produit pour 1 300 \$. L'IMF/EF négocie avec un acheteur un prix majoré de 30 %, soit un prix de vente à 1 690 \$ ($1,3 * 1\ 300$). L'IMF/EF reçoit du client 100 kg de produits lors de la récolte au bout de 6 mois (180 jours) et la vend à l'acheteur au prix attendu de 1 690 \$. Il restitue 50 % du profit additionnel de 390 \$ au client (soit 195 \$) sous forme de prime. Le taux d'intérêt du marché est de 30 %. Le seuil de pauvreté est fixé à 2,50 \$ par jour. Le prix du produit pour le consommateur final est de 16 \$ le kilogramme.</p>
Impact d'un salam par rapport à un prêt classique	
<p>Économies ou bénéfices réalisés par un salam par rapport à un prêt classique</p> $= (\text{taux d'intérêt du marché} * \text{prix anticipé salam remis}) - (\text{taux de remise} * \text{prix du marché attendu} + \text{part des bénéfices additionnels générés par des prix plus élevés})$ $= (30 \% * 1\ 000 \$) - (30 \% * 1\ 000 \$) + 195 \$$ $= 195 \$$	
<p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés par un salam par rapport à un prêt classique</p> $= ((\text{taux d'intérêt du marché} * \text{prix anticipé salam remis}) - (\text{taux de remise} * \text{prix du marché attendu} + \text{part des profits additionnels générés par des prix plus élevés})) / \text{coût du prêt classique (principal + intérêt)} * 100 \%$ $= (30 \% * 1\ 000 \$) - (30 \% * 1\ 000 \$) + 195 \$ / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= 19,50 \%$	
<p>Économies ou bénéfices réalisés par un salam par rapport à un prêt classique contribuant à réduire la pauvreté</p> $= ((\text{taux d'intérêt du marché} * \text{prix anticipé salam remis}) - (\text{taux de remise} * \text{prix du marché attendu} + \text{part des bénéfices additionnels générés par des prix plus élevés})) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= (30 \% * 1\ 000 \$) - (30 \% * 1\ 000 \$) + 195 \$ / 180 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 19,50 \%$	
Impact de la négociation avec l'acheteur/le marché	
<p>Économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation menée par l'IMF/EF</p> $= \text{part des bénéfices résultant de la négociation reçue par le client} * (\text{produit réel de la vente à l'acheteur} - \text{prix attendu avant remise au client})$ $= 50 \% * (1\ 690 \$ - 1\ 300 \$)$ $= 50 \% * 390 \$$ $= 195 \$$	
<p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation menée par l'IMF/OF</p> $= \text{part des bénéfices résultant de la négociation reçue par le client} * (\text{produit réel de la vente à l'acheteur} - \text{prix attendu avant remise au client}) / \text{prix de vente attendu avant remise au client} * 100 \%$ $= 50 \% * (1\ 690 \$ - 1\ 300 \$) / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= 50 \% * 390 \$ / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= 195 \$ / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= 19,50 \%$	

Type de produit/d'action	Indicateurs quantitatifs
	<p>Pourcentage des économies ou des bénéfices réalisés contribuant directement à la réduction de la pauvreté grâce à une négociation directe</p> $= \text{part des bénéfices résultant de la négociation reçue par le client} * (\text{produit réel de la vente à l'acheteur} - \text{prix attendu avant remise au client}) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= 50 \% * (1\ 690 \$ - 1\ 300 \$) / 180 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 50 \% * 390 \$ / 180 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 195 \$ / 180 \text{ jours} / 2,50 \$$ $= 43,33 \%$
	<p>Augmentation de la part (en %) du prix payé par le consommateur final au profit du client</p> $= (\text{prix négocié du produit au profit du client} - \text{prix habituel du produit au profit du client}) / \text{prix payé par le consommateur final} * 100 \%$ $= ((1\ 000 \$ + 195 \$) / 100 \text{ kg}) - (1\ 000 \$ / 100 \text{ kg}) / 16 \$ * 100 \%$ $= (11,95 \$ - 10 \$) / 16 \$ * 100 \%$ $= 1,95 \$ / 16 \$ * 100 \%$ $= 12,19 \%$
	<p>Indicateur combiné- impact de la négociation réalisée par l'IMF/EF moins les coûts additionnels</p> <p>Économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation menée par l'IMF</p> $= \text{part des bénéfices résultant de la négociation reçue par le client} * (\text{produit réel de la vente à l'acheteur} - \text{prix attendu avant remise au client}) - (\text{taux de remise du salam} * \text{prix de vente attendu avant remise au client} - \text{taux d'intérêt du marché} * \text{produit anticipé salam})$ $= 50 \% * (1\ 690 \$ - 1\ 300 \$) - (30 \% * 1\ 300 \$ - 30 \% * 1\ 000 \$)$ $= 50 \% * 390 \$ - (390 \$ - 300 \$)$ $= 195 \$ - 90 \$$ $= 105 \$$
	<p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels potentiels engagés</p> $= \text{part des bénéfices résultant de la négociation reçue par le client} * (\text{produit réel de la vente à l'acheteur} - \text{prix attendu avant remise au client}) - (\text{taux de remise du salam} * \text{prix de vente attendu avant remise au client} - \text{taux d'intérêt du marché} * \text{produit anticipé salam}) / \text{produit anticipé salam} * 100 \%$ $= (50 \% * (1\ 690 \$ - 1\ 300 \$) - (30 \% * 1\ 300 \$ - 30 \% * 1\ 000 \$)) / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= (50 \% * 390 \$ - (390 \$ - 300 \$)) / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= (195 \$ - 90 \$) / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= 105 \$ / 1\ 000 \$ * 100 \%$ $= 10,50 \%$
	<p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels potentiels engagés contribuant directement à la réduction de la pauvreté</p> $= \text{part des bénéfices résultant de la négociation reçue par le client} * (\text{produit réel de la vente à l'acheteur} - \text{prix attendu avant remise au client}) - (\text{taux de remise du salam} * \text{prix de vente attendu avant remise au client} - \text{taux d'intérêt du marché} * \text{produit anticipé salam}) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= (50 \% * (1\ 690 \$ - 1\ 300 \$) - (30 \% * 1\ 300 \$ - 30 \% * 1\ 000 \$)) / 180 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= (50 \% * 390 \$ - (390 \$ - 300 \$)) / 180 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= (195 \$ - 90 \$) / 180 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 105 \$ / 180 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 23,33 \%$

Type de produit/d'action	Indicateurs quantitatifs
	<p>Augmentation de la part (en %) du prix (frais inclus) payé par le consommateur final au profit du client</p> $= ((\text{prix négocié du produit au profit du client} - \text{tarif du financement salam}) - (\text{prix habituel du produit au profit du client} - \text{tarif d'un financement classique})) / \text{prix payé par le consommateur final} * 100 \%$ $= ((1\ 000 \$ + 195 \$) / 100 \text{ kg}) - (1\ 000 \$ / 100 \text{ kg}) - (30 \% * 1\ 300 \$ - 30 \% * 1\ 000 \$ / 100 \text{ kg}) / 16 \$ * 100 \%$ $= (11,95 \$ - 10 \$ - 0,90 \$) / 16 \$ * 100 \%$ $= 1,05 \$ / 16 \$ * 100 \%$ $= 6,56 \%$
<p>Idjara</p>	<p>Le client a besoin de 10 000 \$ pour acheter des équipements. L'IMF/EF négocie avec un fournisseur et obtient une remise de 30 %. Le prix d'achat négocié est de 7 000 \$ (prix d'achat).</p> <p>Il emprunte à l'IMF/EF au taux de profit de 30 % par an sur 1 an. Il paie 9 100 \$ (prix de vente) au bout de 12 mois (principal de 7 000 \$, bénéfice de 2 100 \$). Le taux d'intérêt du marché est de 30 %. En cas de report de 12 mois supplémentaires, aucun bénéfice supplémentaire n'est dû. Les versements de pénalités sont autorisés, mais doivent être donnés à un organisme de bienfaisance. Le seuil de pauvreté est fixé à 2,50 \$ par jour.</p>
	<p>Impact d'un financement islamique par rapport à un prêt classique</p> <p>Économies réalisées par une idjara par rapport à un prêt/bail classique</p> $= \text{montant total du remboursement du financement classique (principal + intérêt)} - \text{prix total du bail idjara (principal + bénéfice de l'idjara)}$ $= 13\ 000 \$ - 9\ 100 \$$ $= 3\ 900 \$$ <p>Pourcentage des économies réalisées par une idjara par rapport à un prêt classique</p> $= \text{montant total du remboursement du financement classique (principal + intérêt)} - \text{prix de vente idjara} / \text{montant total du remboursement du financement classique (principal + intérêt)} * 100 \%$ $= (13\ 000 \$ - 9\ 100 \$) / 13\ 000 \$ * 100 \%$ $= 30,00 \%$ <p>Économies ou bénéfices réalisés par un financement islamique par rapport à un prêt classique contribuant à réduire la pauvreté</p> $= \text{montant total du remboursement du financement classique (principal + intérêt)} - \text{prix de vente idjara} / \text{durée du bail (en nombre de jours)} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= (13\ 000 \$ - 9\ 100 \$) / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 427,40 \%$ <p>Impact de la négociation avec le fournisseur</p> <p>Économies réalisées grâce à la négociation menée par l'IMF/EF</p> $= \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF}$ $= 10\ 000 \$ - 7\ 000 \$$ $= 3\ 000 \$$

Type de produit/d'action	Indicateurs quantitatifs
	<p>Pourcentage des économies réalisées grâce à la négociation menée par l'IMF/OF</p> $= (\text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF}) / \text{prix d'achat au comptant initial} * 100 \%$ $= (10\,000 \$ - 7\,000 \$) / 10\,000 \$ * 100 \%$ $= 3\,000 \$ / 10\,000 \$ * 100 \%$ $= 30 \%$
	<p>Économies réalisées grâce à la négociation contribuant à réduire la pauvreté</p> $= (\text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF}) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= (10\,000 \$ - 7\,000 \$) / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 3\,000 \$ / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 328,77 \%$
	<p>Indicateur combiné- impact de la négociation réalisée par l'IMF/EF moins les coûts additionnels</p>
	<p>Économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels engagés</p> $= \text{bénéfice de la négociation} - \text{coût de la négociation}$ $= \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF/EF} - (\text{taux de profit de l'idjara} * \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{taux d'intérêt du marché} * \text{principal du prêt})$ $= 10\,000 \$ - 7\,000 \$ - (30 \% (\text{taux de profit}) * 10\,000 \$ - 30 \% (\text{taux d'intérêt}) * 10\,000 \$)$ $= 3\,000 \$ - 0$ $= 3\,000 \$$
	<p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels potentiels engagés</p> $= (\text{bénéfice de la négociation} - \text{coût de la négociation}) / \text{prix d'achat au comptant initial}$ $= (\text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF/EF} - (\text{taux de profit de l'idjara} * \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{taux d'intérêt du marché} * \text{principal du prêt})) / \text{prix d'achat au comptant initial} * 100 \%$ $= (10\,000 \$ - 7\,000 \$ - (30 \% (\text{taux de profit}) * 10\,000 \$ - 30 \% (\text{taux d'intérêt}))) / 10\,000 \$ * 100 \%$ $= (3\,000 \$ - 0) / 10\,000 \$ * 100 \%$ $= 30 \%$
	<p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels potentiels engagés contribuant directement à la réduction de la pauvreté</p> $= (\text{bénéfice de la négociation} - \text{coût de la négociation}) / \text{durée du bail en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= (\text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF/EF} - (\text{taux de profit de l'idjara} * \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{taux d'intérêt du marché} * \text{principal du prêt})) / \text{durée du bail en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= (10\,000 \$ - 7\,000 \$ - (30 \% (\text{taux de profit}) * 10\,000 \$ - 30 \% (\text{taux d'intérêt}))) / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= (3\,000 \$ - 0) / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 328,77 \%$

Type de produit/d'action	Indicateurs quantitatifs
Qard Hasan	Le client a besoin de 1 000 \$ pour payer les frais médicaux de ses enfants. Le client contracte auprès de l'IMF/EF un prêt sans intérêts (0 %) sur 1 an. Le taux d'intérêt du marché est de 30 %. Le seuil de pauvreté est fixé à 2,50 \$ par jour.
Impact d'un qard hasan par rapport à un prêt classique	
Économies réalisées par un qard hasan par rapport à un prêt classique	
= montant total des intérêts du prêt – commission de service du qard hasan (généralement nuls)	
= 30 % * 1 000 \$ – 0 \$ * 1 000 \$	
= 300 \$ – 0 \$	
= 300 \$	
Pourcentage des économies réalisées par un qard hasan par rapport à un prêt classique	
= (montant total des intérêts du prêt – commission de service du qard hasan (généralement nuls)) / montant total des intérêts du prêt * 100 %	
= (300 \$ – 0 \$) / 300 \$ * 100 %	
= 100 %	
Pourcentage des économies réalisées par un qard hasan par rapport à un prêt classique contribuant à réduire la pauvreté	
= (montant total des intérêts du prêt – commission de service du qard hasan (généralement nuls)) / durée du financement en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier) * 100 %	
= (300 \$ – 0 \$) / 365 j / 2,50 \$ * 100 %	
= 32,88 %	
Moucharaka/ moudaraba/ moucharaka dégressive (PME)	Un client contacte l'IMF/EF pour un investissement axé sur des capitaux propres. L'IMF/EF investit 10 000 \$ dans l'entreprise sur la base d'un contrat de partage des bénéfices de 60:40, où 60 % des bénéfices seront perçus par l'IMF/EF et les 40 % restants seront partagés avec le client. L'entreprise devrait rapporter 1 000 \$ par mois. Le taux d'intérêt du marché est de 30 %. Le seuil de pauvreté est fixé à 2,50 \$ par jour. Le PIB par habitant dans la région s'élève à 3 650 \$, soit 10 \$ par jour.
Impact des bénéfices générés par le client	
Bénéfices dégagés par le client à partir d'une opération de moucharaka/moudaraba	
= part annuelle des bénéfices dégagés par les clients * bénéfice déclaré	
= 40 % * 1 000 \$ par mois	
= 400 \$ par mois	
Bénéfices dégagés par le client à partir d'une opération de moucharaka/moudaraba par rapport au coût d'opportunité	
= part annuelle des bénéfices dégagés par les clients * bénéfice déclaré / PIB par habitant (sur le site ou dans le secteur) * 100 %	
= 40 % * 1 000 \$ par mois / (10 \$ * 30 j) * 100 %	
= 400 \$ par mois / 300 \$ par mois * 100 %	
= 133,33 %	
Pourcentage des bénéfices générés par le client à partir d'une opération de moucharaka/moudaraba contribuant à réduire la pauvreté	
= part annuelle des bénéfices dégagés par les clients * bénéfice déclaré / période de gains en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier)	
= 40 % * 1 000 \$ par mois / 30 j / 2,50 \$ * 100 %	
= 400 \$ par mois / 30 j / 2,50 \$ * 100 %	
= 533,33 %	

Type de produit/d'action	Indicateurs quantitatifs				
Moucharaka dégressive (actif productif)	<p>Le client souhaite acheter un tracteur qui coûte 142 857 \$. Après négociation d'une remise de 30 %, le prix du tracteur s'élève à 100 000 \$. Dans le cadre d'une moucharaka dégressive, les capitaux propres de l'IMF/EF sont divisés en huit unités égales que le client doit acquérir chaque année sur une période de huit ans avec un rendement attendu de 10 % par an. Une certaine partie (par exemple, 20 %) du prix total doit être versée par le client et le reste (80 %) est apporté par l'IMF/EF au moment de l'acquisition. Le tracteur est la propriété conjointe de l'IMF/EF et du client. Après l'acquisition, le tracteur est remis au client et l'IMF/EF loue sa part de l'actif au client.</p> <p>Supposons que le loyer annuel du tracteur soit de 10 000 \$ nets de frais de réparation et d'assurance, etc. La première année, la part du loyer de l'IMF/EF s'élève à 8 000 \$, puisqu'il est le propriétaire de 80 % du tracteur. Le premier versement est de 18 000 \$, comprenant le prix d'achat d'une unité de capitaux propres et le loyer annuel. Pour chaque année suivante, puisque la part du tracteur détenue par l'IMF/EF diminue, sa part du loyer baisse également, comme le montre le tableau ci-après. Le taux d'intérêt du marché est de 10 % par an. Le seuil de pauvreté est fixé à 2,50 \$ par jour.</p>				
	Fin d'exercice	Paiement du principal	Paiement du loyer	Montant du versement	Solde
	0	0	0	0	80 000
	1	10 000	8 000	18 000	70 000
	2	10 000	7 000	17 000	60 000
	3	10 000	6 000	16 000	50 000
	4	10 000	5 000	15 000	40 000
	5	10 000	4 000	14 000	30 000
	6	10 000	3 000	13 000	20 000
	7	10 000	2 000	12 000	10 000
8	10 000	1 000	11 000	0	
Total	80 000	0	116 000		

Impact d'une moucharaka dégressive par rapport à un prêt classique

Économies réalisées par une moucharaka dégressive par rapport à un prêt/bail classique

= montant total du remboursement du financement classique (principal + intérêt) – remboursement total du financement de moucharaka dégressive (principal + bénéfices générés par le financement de moucharaka dégressive)

= $80 \% * 142\,857 \$ * 1,1 - 116\,000 \$$

= $125\,714,16 \$ - 116\,000 \$$

= $9\,714,16 \$$

Type de produit/d'action	Indicateurs quantitatifs
	<p>Pourcentage des économies réalisées par une moucharaka dégressive par rapport à un prêt classique</p> $= \text{montant total du remboursement du financement classique (principal + intérêt)} - \text{remboursement total du financement de moucharaka dégressive} / \text{montant total du remboursement du financement classique (principal + intérêt)} * 100 \%$ $= (80 \% * 142\ 857 \$ * 1,1 - 116\ 000\$) / 125\ 714\$ * 100 \%$ $= (125\ 714,16 \$ - 116\ 000 \$) / 125\ 714 \$ * 100 \%$ $= 9\ 714,16 \$ / 125\ 714 \$ * 100 \%$ $= 7,73 \%$
	<p>Pourcentage des économies réalisées par une moucharaka dégressive contribuant à réduire la pauvreté</p> $= (\text{montant total du remboursement du financement classique (principal + intérêt)} - \text{remboursement total du financement de moucharaka dégressive}) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= (80 \% * 142\ 857 \$ * 1,1 - 116\ 000\$) / 8 / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= (125\ 714,16 \$ - 116\ 000 \$) / 8 / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 9\ 714,16 \$ / 8 / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 133,07 \%$
	<p>Impact de la négociation avec le fournisseur</p> <p>Économies réalisées au profit du client grâce à la négociation menée par l'IMF/EF</p> $= \text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF}$ $= 80 \% * (125\ 714,16 \$ - 100\ 000 \$)$ $= 20\ 571,33 \$$
	<p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés au profit du client grâce à la négociation menée par l'IMF</p> $= (\text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF}) / \text{prix d'achat au comptant initial} * 100 \%$ $= (80 \% * 125\ 714,16 \$ - 80 \% * 100\ 000 \$) / 80 \% * 100\ 000 \$ * 100 \%$ $= 20\ 571,33 \$ / 80\ 000 \$$ $= 25,71 \%$
	<p>Économies réalisées grâce à la négociation contribuant à réduire la pauvreté</p> $= (\text{prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'IMF}) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} * 100 \%$ $= 80 \% * (125\ 714,16 \$ - 100\ 000 \$) / 8 / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 20\ 571,33 \$ / 8 / 365 \text{ j} / 2,50 \$ * 100 \%$ $= 281,80 \%$

Type de produit/d'action	Indicateurs quantitatifs
	<p>Indicateur combiné- impact de la négociation réalisée par l'IMF/EF moins les coûts additionnels</p> <p>Économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels engagés</p> <ul style="list-style-type: none"> = bénéfice de la négociation – coût de la négociation = prix d'achat au comptant initial – prix d'achat négocié par l'IMF/EF – (coût total du financement de moucharaka dégressive au-dessus du coût du principal – taux d'intérêt du marché * principal du financement) = $80\% * (125\,714,16 \\$ - 100\,000 \\$ - 0)$ = 20 571,33 \$ <p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels potentiels engagés</p> <ul style="list-style-type: none"> = (bénéfice de la négociation – coût de la négociation) / prix d'achat au comptant initial = (prix d'achat au comptant (initial – prix d'achat négocié par l'IMF/EF – (coût total du financement de moucharaka dégressive au-dessus du coût du principal – taux d'intérêt du marché * principal du financement)) / prix d'achat au comptant * 100 % = $(80\% * 125\,714,16 \\$ - 80\% * 100\,000 \\$) - 0 / 80\% * 100\,000 \\$ * 100\%$ = 20 571,33 \$ – 0 / 80 000 \$ = 25,71 % <p>Pourcentage des économies ou bénéfices réalisés grâce à la négociation moins les coûts additionnels potentiels engagés contribuant directement à la réduction de la pauvreté</p> <ul style="list-style-type: none"> = (bénéfice de la négociation – coût de la négociation) / durée du financement en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier) * 100 % = prix d'achat au comptant initial – prix d'achat négocié par l'IMF/EF – (coût total du financement de moucharaka dégressive au-dessus du coût du principal – taux d'intérêt du marché * principal du financement) / durée du financement en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier) * 100 % = $(80\% * 125\,714,16 \\$ - 80\% * 100\,000 \\$) - 0 / 8 / 365 \text{ j} / 2,50 \\$ * 100\%$ = 20 571,33 \$ – 0 / 8 / 365 j / 2,50 \$ * 100 % = 281,80 %



Performance sociale

1. QU'EST-CE QUE LA PERFORMANCE SOCIALE D'UN IMF ?

La performance sociale, telle que définie par la SPTF (Social Performance Task Force), est « la mise en pratique effective de la mission d'une institution, en accord avec des valeurs sociales reconnues ».

La performance sociale d'un IMF/EF se traduit par son efficacité à atteindre les objectifs sociaux fixés et à créer de la valeur pour les clients.

Deux dimensions majeures permettent de mettre en œuvre la finance responsable : la protection des clients et la gestion de la performance sociale. La protection des clients désigne les efforts visant à proposer des services équitables et sûrs aux clients. La Gestion de la Performance Sociale (GPS) inclut la protection des clients, mais s'intéresse aussi explicitement à la façon de générer des bénéfices pour les clients démunis. La protection des clients est la responsabilité de tous les prestataires, tandis que la GPS est essentielle pour tous les établissements visant un double objectif - ceux qui affichent des objectifs à la fois financiers et sociaux.

2. POURQUOI LA PERFORMANCE SOCIALE EST-ELLE IMPORTANTE ?

La performance sociale est importante, car elle place les clients au cœur des décisions opérationnelles et stratégiques, renforçant ainsi la probabilité que les services financiers soient sûrs et bénéfiques pour les clients. Pendant de nombreuses années, le secteur a mis l'accent sur la viabilité financière, mais nous avons appris qu'une performance financière solide ne se traduit pas forcément en avantages pour les clients.

Par conséquent, avoir une stratégie sociale revêt autant d'importance que d'avoir une stratégie financière. Les deux stratégies doivent se compléter en gardant à l'esprit des objectifs appropriés. Même si le fait d'avoir un double objectif est souvent perçu comme ingérable, ce n'est pas le cas avec la microfinance. Des problèmes financiers courants (par exemple, le départ des clients, un PAR élevé et le roulement du personnel) peuvent être résolus par des actions de GPS telles que la compréhension des besoins des différents segments de clientèle, la conception de produits et de services qui répondent à des besoins spécifiques

et l'élaboration de politiques de ressources humaines qui protègent les employés.

Un prestataire ayant un double objectif peut et doit exploiter les données de performance tant financière que sociale pour orienter ses décisions sur les prix, les produits, les systèmes de prestation de services et les stratégies, car la réussite des prestataires sociaux passe par la pérennité et la création d'avantages pour les clients. S'ils ne tiennent pas compte de la performance sociale, les prestataires de services financiers et les bailleurs de fonds prendront des décisions fondées sur des objectifs financiers à court terme. Dans ce cas, les services financiers peuvent causer du tort aux clients. Promouvoir la performance sociale pour assurer la viabilité d'un IMF/EF sur le long terme offre les avantages suivants :

- ▶ Développement de produits et de services axés sur le client
- ▶ Forte fidélisation des clients comme partenaires commerciaux sur le long terme
- ▶ Amélioration de la réputation sur le marché en tant que partenaire commercial à valeur ajoutée
- ▶ Protection contre le risque de dérive de la mission
- ▶ Capacité à collecter les informations nécessaires à communiquer aux investisseurs/donateurs afin de générer et de maintenir le financement
- ▶ Différenciation et création de valeur sur des marchés concurrentiels
- ▶ Satisfaction et fidélisation du personnel

3. HISTORIQUE ET CADRE DES NORMES DE LA PERFORMANCE SOCIALE

TLa SPTF a été fondée en 2005, quelques années avant la première introduction en bourse de la microfinance et avant le début de la crise de surendettement dans de nombreux pays. La première introduction en bourse reste controversée et fait toujours l'objet d'un débat majeur, démontrant à quel point la microfinance est motivée par le profit plutôt que par son objectif social. Bien que l'incident de l'introduction en bourse soit le cas extrême souvent cité pour expliquer la dérive du secteur de la microfinance, de nombreux IMF/EF ont également fait l'expérience, dans une moindre mesure, d'un « éloignement de la mission ». Ils ont peut-être

commencé par desservir les zones rurales, mais l'attrait de bénéfices plus élevés a conduit bon nombre d'entre eux à se déplacer vers les centres urbains, où ils pouvaient proposer des financements plus importants à des coûts moindres. La SPTF, en concertation avec diverses parties prenantes, a élaboré des normes universelles qui fournissent une approche pratique pour offrir une microfinance responsable et centrée sur le client.

La Smart Campaign a été créée en 2009, mettant l'accent sur la protection des clients. Elle rassemble des acteurs de tout le secteur pour élaborer et mettre en œuvre des normes qui visent à protéger les clients à travers des codes de conduite communs. Depuis sa création, la campagne a été approuvée par plus de 1 674 IMF, 186 réseaux et associations, et 187 investisseurs et donateurs. Depuis 2020, la Smart Campaign a développé un cadre et certifié 115 organisations au service de 45 millions de clients dans le monde.

4. CORRÉLATION ENTRE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET LA PERFORMANCE SOCIALE

Le vaste ensemble de données que le MIX Market (Microfinance Information Exchange) a collecté sur la performance sociale a favorisé l'émergence d'un grand

nombre de corrélations positives et statistiquement importantes entre la performance sociale et la performance financière. Dans un rapport du MIX Market publié le 15 août 2016 par Meraj Husain et Micol Pistelli, plusieurs résultats intéressants ont été observés, notamment :

- ▶ Les IMF/EF dont le Conseil d'administration surveille la performance sociale et qui ciblent particulièrement les femmes affichent systématiquement un portefeuille de meilleure qualité, plus efficace et plus productif.
- ▶ La présence de politiques de ressources humaines plus progressistes est associée à une meilleure productivité du personnel et une qualité de portefeuille supérieure.
- ▶ Le ciblage exclusif des personnes démunies va de pair avec des coûts d'exploitation plus élevés, mais aussi avec des coûts par emprunteur plus faibles. L'absence de stratégie de réduction de la pauvreté pour la segmentation du marché induit un coût par emprunteur plus élevé.
- ▶ La fidélisation des emprunteurs est positivement corrélée avec une meilleure fidélisation et productivité du personnel et des coûts par emprunteur plus faibles.

Le tableau ci-après résume ces résultats :

Illustration 4 - Corrélation entre la performance financière et la performance sociale

	Conseil avec une expertise en GPS	Politiques RH progressistes	Ciblage des clients démunis	Ciblage des clients femmes	Fidélisation des emprunteurs
Emprunteurs par personnel	↑	↑↑	↑	↑	↑↑
PAR 30 / Annulations	↓	↓	X	↓	X
Charges opérationnelles par rapport au Portefeuille brut des prêts (%)	↓	X	↑↑	↓	X
Coût par emprunteur par rapport au revenu national brut par habitant (%)	↓	X	↓	↓	↓

↑↑	Corrélation positive forte	↑	Corrélation positive modérée	↓	Corrélation négative modérée	X	Peu concluant
----	----------------------------	---	------------------------------	---	------------------------------	---	---------------

Synergies

Compromis

Aucune corrélation

Les conclusions énoncées ci-dessus montrent non seulement que la performance sociale et la performance financière peuvent se renforcer mutuellement, mais soulignent aussi que les corrélations entre les deux facteurs relèvent davantage du probable que du possible.

5. POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE ET GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE

Comme point de vue alternatif, la BID défend les principes de l'pouvoirisation économique qui promeut des relations justes et équitables entre les deux partenaires commerciaux (l'IMF/EF et le client). Il est important que l'IMF/EF ne profite pas de son avantage évident dans cette relation de sorte que l'IMF/EF et le client soient tous les deux des partenaires de confiance. En dépassant la relation d'intermédiaire financier traditionnelle, les IMF/EF peuvent avoir une influence plus forte et un impact plus significatif sur les moyens de subsistance de leurs clients.

L'adoption de dimensions clés en matière de protection des clients et la gestion de la performance sociale (GPS) sont inhérentes à l'pouvoirisation économique en tant qu'approche de lutte contre la pauvreté. L'un des principes directeurs de l'pouvoirisation économique vis-à-vis de la GPS est que l'pouvoirisation économique s'intéresse à la façon de générer des avantages avec les personnes démunies comme partenaires plutôt que de profiter d'eux comme clients.

En outre, la norme minimale pour l'pouvoirisation économique est « ne pas nuire », ce qui détonne avec le concept de promotion de l'inclusion financière qui a prouvé qu'il pouvait porter préjudice aux clients surendettés. De plus, alors que le secteur de la microfinance a mis l'accent sur la viabilité financière pendant de nombreuses années, nous avons appris qu'une performance financière forte ne se traduit pas nécessairement par des avantages pour les clients, sans parler des résultats négatifs que certains services de la microfinance peuvent engendrer. Les IMF/EF visent à être financièrement pérennes en dépassant le simple rôle d'intermédiaire financier pour participer activement au commerce et à l'économie réelle, où les pertes d'exploitation ne constituent pas un tabou.

6. LES SIX NORMES UNIVERSELLES DE LA GPS

Les normes universelles de la GPS clarifient et standardisent les pratiques de la GPS, et regroupent les bonnes pratiques mises en œuvre avec succès sur le terrain. Il s'agit de simples énoncés des missions du prestataire de services financiers, ainsi que des pratiques de gestion essentielles

que le prestataire doit mettre en œuvre pour respecter les normes.

Les pratiques figurant dans les normes universelles sont testées sur le terrain. Elles décrivent les politiques et les pratiques opérationnelles observées par les experts sur le terrain et jugées essentielles pour tout prestataire qui cherche à atteindre ses objectifs sociaux. Les pratiques ont été examinées et ajustées sur la base de l'application de l'pouvoirisation économique.

À la lumière des similarités et des différences entre l'pouvoirisation économique et la GPS, nous avons examiné les pratiques de performance sociale, telles qu'elles sont promues par la SPTF, et nous avons constaté que, tout en étant conformes aux principes de l'pouvoirisation économique, ces pratiques ont été adaptées à une perspective différente selon laquelle les IMF/EF s'adressent aux personnes démunies, qui sont leurs clients et partenaires commerciaux et d'investissement.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 1 - Définir et suivre les objectifs sociaux

Norme universelle de gestion de la performance sociale 1A - Le prestataire possède une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ La stratégie du prestataire comprend l'énoncé formel de sa mission, dans lequel figurent l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les groupes vulnérables ou exclus, et la création de bénéfices pour ces clients.
- ▶ La stratégie du prestataire définit les caractéristiques spécifiques de ses clients cibles.
- ▶ La stratégie du prestataire définit des objectifs sociaux, des cibles et des indicateurs de mesure du progrès.
- ▶ La stratégie du prestataire détaille la façon dont ses produits, services et canaux de distribution lui permettront d'atteindre ses objectifs sociaux.

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique:

- ▶ La stratégie du prestataire comprend l'énoncé formel de sa mission, dans lequel figurent non seulement l'accès aux services financiers, mais aussi l'accès à des opportunités économiques pour les groupes cibles vulnérables ou exclus, à travers la création de valeur et l'engagement dans la chaîne de valeur.
- ▶ La stratégie du prestataire définit les caractéristiques spécifiques de ses clients cibles dans les secteurs

productifs de l'économie.

- ▶ La stratégie du prestataire définit des objectifs sociaux, des cibles et des indicateurs de mesure du progrès. La stratégie du prestataire expose une approche précise de la façon dont l'engagement dans la chaîne de valeur profitera à ses clients.
- ▶ La stratégie du prestataire détaille la façon dont ses produits, services et canaux de distribution lui permettront d'atteindre ses objectifs sociaux. Elle segmente les produits en objectifs de production et de consommation. Elle limite également l'octroi de financements à des fins de sortie de la pauvreté ou de la quasi-pauvreté, à l'exclusion des prêts à la consommation qui ne contribuent pas aux Objectifs de développement durable.

Le prestataire s'efforcera de fournir des prêts à la consommation par le biais d'instruments de finance sociale (c'est-à-dire qard hasan) dans le cadre d'une structure de coûts financée par des ressources d'appui.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 1B - Le prestataire collecte et publie des données sur les clients en lien spécifique avec ses objectifs sociaux

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire dispose d'un SIG et de protocoles pour les données de performance sociale.
- ▶ Si le prestataire déclare la réduction de la pauvreté comme l'un de ses objectifs sociaux, il suit le niveau de pauvreté de ses clients grâce à un outil d'évaluation de la pauvreté.
- ▶ Si le prestataire déclare la responsabilité à l'égard de l'environnement comme l'un de ses objectifs sociaux, il définit et met en œuvre une stratégie environnementale.
- ▶ Le prestataire analyse et communique les données de performance sociale, en interne et publiquement.

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Le prestataire dispose d'un SIG qui collecte les données de la chaîne de valeur, y compris les fluctuations des prix des marchandises. Il collecte également des données de performance sociale sur les avantages ciblés à partager avec le client.
- ▶ Si la baisse de la pauvreté ou la croissance économique inclusive s'inscrit dans les objectifs sociaux déclarés par le prestataire, ce dernier surveille les niveaux de pauvreté de ses clients grâce à un outil d'évaluation de la pauvreté et le nombre d'emplois créés.

- ▶ Si le prestataire déclare la responsabilité à l'égard de l'environnement comme l'un de ses objectifs sociaux, il définit et met en œuvre une stratégie environnementale.
- ▶ Le prestataire analyse et communique les données de performance sociale, en interne et publiquement.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 2 - S'assurer de l'engagement du Conseil d'administration, de la direction et du personnel en faveur des objectifs sociaux

Norme universelle de gestion de la performance sociale 2A - Les membres du Conseil d'administration tiennent le prestataire pour responsable de la mission et des objectifs sociaux

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire fournit aux membres du Conseil d'administration une orientation sur sa mission et ses objectifs sociaux, et les responsabilités du Conseil d'administration dans la gestion de la performance sociale.
- ▶ Le Conseil d'administration utilise les données de performance sociale pour fournir une orientation stratégique, en tenant compte des objectifs à la fois sociaux et financiers.
- ▶ Le Conseil d'administration tient le PDG/Directeur exécutif pour responsable de la réalisation des objectifs sociaux du prestataire.
- ▶ Le Conseil d'administration est responsable de la préservation de la mission sociale du prestataire lors de changements institutionnels.

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Le prestataire fournit aux membres du Conseil d'administration une orientation sur sa mission et ses objectifs sociaux, et les responsabilités du Conseil d'administration dans la gestion de la performance sociale. Le Conseil d'administration comprend la méthodologie de l'pouvoirisation économique et soutient l'engagement de l'établissement dans la chaîne de valeur.
- ▶ Le Conseil d'administration utilise les données de performance sociale pour fournir une orientation stratégique, en tenant compte des objectifs à la fois sociaux et financiers.
- ▶ Le Conseil d'administration assure le suivi des efforts déployés par la direction pour différencier et développer les produits et services à valeur ajoutée en s'engageant dans la chaîne de valeur.

- ▶ Le Conseil d'administration tient le PDG/Directeur exécutif pour responsable de la réalisation des objectifs sociaux du prestataire.
- ▶ Le Conseil d'administration est responsable de la préservation de la mission sociale du prestataire lors de changements institutionnels.
- ▶ Le Conseil d'administration désigne un membre formé pour examiner chaque produit financier afin de s'assurer de sa conformité à la charia et de sa détermination à améliorer son impact en créant de la valeur pour les clients démunis.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 2B - La direction supervise la mise en place de la stratégie du prestataire pour réaliser ses objectifs sociaux

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ La direction opérationnalise la stratégie sociale du prestataire.
- ▶ La direction analyse et remédie aux risques liés à la performance sociale.
- ▶ Le PDG/Directeur exécutif tient les cadres dirigeants pour responsables de la réalisation des objectifs sociaux du prestataire.

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ La direction opérationnalise la stratégie sociale du prestataire.
- ▶ La direction analyse et remédie aux risques liés à la performance sociale.
- ▶ Le PDG/Directeur exécutif tient les cadres dirigeants pour responsables de la réalisation des objectifs sociaux du prestataire.
- ▶ Le PDG/Directeur exécutif désigne un auditeur interne formé à la charia pour examiner et suivre la conformité à la charia et les mesures sociales et de protection des clients.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 2C - Le recrutement et l'évaluation des employés reposent sur des critères de performance à la fois sociaux et financiers

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Les candidats aux postes d'employés sont sélectionnés et recrutés en fonction de leur engagement envers les objectifs sociaux du prestataire, et leur aptitude à assumer les responsabilités de performance sociale associées à leur poste.

- ▶ Le prestataire forme et évalue le personnel sur les responsabilités de performance à la fois sociale et financière liées à leur poste.
- ▶ Les incitations pour les employés favorisent la réalisation des objectifs sociaux du prestataire.
- ▶ Le prestataire encourage le personnel à approuver des prêts de qualité. (Norme de protection des clients 2.5)

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Les candidats aux postes d'employés sont sélectionnés et recrutés en fonction de leur engagement envers les objectifs sociaux du prestataire, et leur aptitude à assumer les responsabilités de performance sociale associées à leur poste.
- ▶ Le prestataire forme et évalue les employés sur l'impact de l'pouvoirisation économique, les responsabilités de performance à la fois sociale et financière liées à leur poste.
- ▶ Les incitations pour les employés favorisent la réalisation des objectifs sociaux du prestataire.
- ▶ L'employé comprend la situation de pauvreté des clients et met tout en œuvre pour améliorer leurs moyens de subsistance. L'employé comprend les activités professionnelles de ses clients et recherche des moyens pour garantir un financement à valeur ajoutée.
- ▶ Le prestataire encourage le personnel à approuver des financements de qualité et à valeur ajoutée. (Norme de protection des clients 2.5)

Norme universelle de gestion de la performance sociale 3 - Concevoir des produits, services et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients

Norme universelle de gestion de la performance sociale 3A - Le prestataire comprend les besoins et les préférences des clients

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire recherche des informations sur les besoins, les préférences et les expériences des clients pour le développement des produits et la distribution.
- ▶ Il effectue le suivi relatif à l'adéquation des produits, services et canaux de distribution. (Norme de protection des clients 1.2)

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Le prestataire recherche des renseignements non seulement sur les besoins financiers, mais aussi sur le soutien non financier nécessaire, les préférences et les expériences pour le développement des produits et la distribution.
- ▶ Il effectue le suivi relatif à l'adéquation des produits, services et canaux de distribution. (Norme de protection des clients 1.2) Le prestataire apporte le soutien non financier dont le client a besoin.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 3B - Les produits, services et canaux de distribution du prestataire sont conçus pour profiter aux clients, en accord avec ses objectifs sociaux

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire propose des produits et des services qui sont adaptés aux besoins des clients. (Norme de protection des clients 1.1).
- ▶ Les produits et les services du prestataire ont vocation à réduire les obstacles à l'inclusion financière rencontrés par les clients cibles.
- ▶ Les produits et les services du prestataire sont conçus pour réduire les risques pour le client.
- ▶ Le prestataire crée des avantages pour les clients en leur permettant d'investir dans des opportunités économiques et de répondre aux besoins anticipés des ménages.
- ▶ Une politique et des procédures documentées sont en place pour éviter des techniques de vente agressives et la signature de contrats sous la contrainte. (Norme de protection des clients 1.3)
- ▶ Le prestataire effectue un suivi des risques associés aux agents et aux réseaux, et résout les problèmes.

Application des pratiques essentielles dans l'empowerment économique :

- ▶ Le prestataire propose des produits et des services qui sont adaptés aux besoins des clients. (Norme de protection des clients 1.1). Les produits et les services sont conçus pour améliorer les moyens de subsistance du client.
- ▶ Les produits et les services du prestataire ont vocation à réduire les obstacles à l'inclusion financière rencontrés par les clients cibles.
- ▶ Les produits et les services du prestataire permettent également de fournir des opportunités économiques

aux clients grâce aux actions du prestataire dans la chaîne de valeur.

- ▶ Les produits et les services du prestataire sont conçus pour réduire les risques pour le client. Les risques sont partagés tout au long de la chaîne de valeur et ne sont pas seulement assumés par le client. Les bénéfices générés par le prestataire reposent sur la réussite du client.
- ▶ Le prestataire crée des avantages pour les clients en leur permettant d'investir dans des opportunités économiques et de répondre aux besoins anticipés des ménages. Le prestataire recherche activement des synergies avec différents prestataires de services et programmes en cours pour satisfaire les besoins des ménages au-delà de son périmètre d'action.
- ▶ Une politique et des procédures documentées sont en place pour éviter des techniques de vente agressives et la signature de contrats sous la contrainte. (Norme de protection des clients 1.3)
- ▶ Le prestataire effectue un suivi des risques associés aux agents et aux réseaux, et résout les problèmes.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 4 - Traiter les clients de manière responsable

Norme universelle de gestion de la performance sociale 4A - Prévention du surendettement

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire applique une politique rationnelle et suit une procédure bien documentée pour l'approbation des prêts, et prend des décisions axées sur des informations et des critères appropriés. (Norme de protection des clients 2.1).
- ▶ Le prestataire exploite les informations d'évaluation de crédit, autant que le permet le contexte local. (Norme de protection des clients 2.2).
- ▶ La direction et le Conseil d'administration du prestataire surveillent le marché et réagissent à un risque accru de surendettement. (Norme de protection des clients 2.3).
- ▶ Le prestataire maintient une qualité de portefeuille fiable. (Norme de protection des clients 2.4).

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Le prestataire applique une politique rationnelle et suit une procédure bien documentée pour l'approbation des financements, et prend des décisions axées sur des informations et des critères appropriés. (Norme de protection des clients 2.1).
- ▶ Le prestataire utilise des moyens de paiement directs dans la mesure du possible, plutôt que de donner des espèces aux clients.
- ▶ Le prestataire ne considère pas les frais de retard de paiement comme un revenu. Tous les frais de retard de paiement sont reversés à un organisme de bienfaisance.
- ▶ Les frais de retard de paiement ou les frais du remboursement restant dû ne sont pas considérés comme des revenus. Il est important de noter que l'imposition de frais pour retard constituerait le dernier recours contre les clients qui ignorent leurs paiements, et non les clients qui sont factuellement insolvables.
- ▶ Le prestataire exploite les informations d'évaluation de crédit, autant que le permet le contexte local. (Norme de protection des clients 2.2).
- ▶ La direction et le Conseil d'administration du prestataire surveillent le marché et réagissent à un risque accru de surendettement. (Norme de protection des clients 2.3).
- ▶ Le prestataire maintient une qualité de portefeuille fiable. (Norme de protection des clients 2.4).

Norme universelle de gestion de la performance sociale 4B - Transparence

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Une politique et une procédure documentée sont en place pour exiger la transparence sur les termes, les conditions et les prix des produits. (Norme de protection des clients 3.1)
- ▶ Le prestataire communique avec les clients au moment opportun en utilisant des canaux appropriés. (Norme de protection des clients 3.2)
- ▶ Le prestataire prend des mesures appropriées pour s'assurer de la compréhension du client et appuyer toute décision prise par le client. (Norme de protection des clients 3.3)

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Une politique et une procédure documentée sont en place pour exiger la transparence sur les termes, les

conditions et les prix des produits. (Norme de protection des clients 3.1). Le prix de revient, le prix de vente et les marges bénéficiaires doivent être clairement indiqués pour les produits axés sur la dette.

- ▶ Les détails sur la quantité et la qualité d'un bien, les informations et les rôles des fournisseurs, les risques et les responsabilités du client et du prestataire doivent être clairement énoncés.
- ▶ Le prestataire communique avec les clients au moment opportun en utilisant des canaux appropriés. (Norme de protection des clients 3.2). Les détails sur la quantité et la qualité d'un bien, les informations et les rôles des fournisseurs, les risques et les responsabilités du client et du prestataire doivent être clairement énoncés.
- ▶ Le prestataire prend des mesures appropriées pour s'assurer de la compréhension du client et appuyer toute décision prise par le client. (Norme de protection des clients 3.3)

Norme universelle de gestion de la performance sociale 4C - Traitement équitable et respectueux des clients

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire encourage et applique un traitement équitable et respectueux des clients conformément à un code de conduite. (Norme de protection des clients 5.1)
- ▶ Le prestataire dispose d'une politique et de procédures documentées pour éviter toute discrimination contre les Catégories protégées dans le choix des clients et dans l'établissement des conditions générales. (Norme de protection des clients 5.2)
- ▶ Les prêts sont recouverts de manière appropriée par le personnel et les agents de recouvrement. (Norme de protection des clients 5.3)
- ▶ Le prestataire possède des systèmes efficaces pour prévenir et détecter les fraudes. (Norme de protection des clients 5.4)
- ▶ La direction et les services de contrôle du prestataire encouragent un traitement équitable et respectueux des clients. (Norme de protection des clients 5.6)
- ▶ Les réclamations d'assurance sont traitées de manière équitable et opportune. (Norme de protection des clients 5.5)

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Le prestataire encourage et applique un traitement équitable et respectueux des clients conformément

à un code de conduite. (Norme de protection des clients 5.1) Le prestataire traite les clients comme des partenaires commerciaux et non comme des débiteurs.

- ▶ Le prestataire dispose d'une politique et de procédures documentées pour éviter toute discrimination contre les Catégories protégées dans le choix des clients et dans l'établissement des conditions générales. (Norme de protection des clients 5.2). Le prestataire ne doit pas facturer aux clients les plus démunis un prix plus élevé pour le financement consenti.
- ▶ Le prestataire ne fait pas de discrimination à l'égard des non-musulmans en termes de traitement équitable et respectueux, et de conditions générales de financement.
- ▶ Les prêts sont recouvrés de manière appropriée par le personnel et les agents de recouvrement. (Norme de protection des clients 5.3). Le personnel et les agents de recouvrement doivent rechercher des moyens de s'assurer que les besoins fondamentaux des clients sont évalués et traités en priorité lors du recouvrement de la dette.
- ▶ Le prestataire possède des systèmes efficaces pour prévenir et détecter les fraudes. (Norme de protection des clients 5.4)
- ▶ La direction et les services de contrôle du prestataire encouragent un traitement équitable et respectueux des clients. (Norme de protection des clients 5.6)
- ▶ Les réclamations d'assurance takafoul sont traitées de manière équitable et opportune. (Norme de protection des clients 5.5)

Norme universelle de gestion de la performance sociale 4D - Confidentialité des données des clients

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ La sécurité et la confidentialité des données des clients sont préservées. (Norme de protection des clients 6.1)
- ▶ Les clients sont informés du caractère confidentiel de leurs données et donnent leur consentement pour leur utilisation. (Norme de protection des clients 6.2)

Application des pratiques essentielles dans l'empowerment économique :

- ▶ La sécurité et la confidentialité des données des clients sont préservées. (Norme de protection des clients 6.1)
- ▶ Les clients sont informés du caractère confidentiel de leurs données et donnent leur consentement pour leur utilisation. (Norme de protection des clients 6.2)

Norme universelle de gestion de la performance sociale 4E - Mécanismes de résolution des plaintes

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire a mis en place un système efficace pour recevoir et résoudre les plaintes des clients. (Norme de protection des clients 7.1)
- ▶ Le prestataire informe les clients de leurs droits de porter plainte et de la procédure de dépôt de plainte. (Norme de protection des clients 7.2)
- ▶ Le prestataire utilise les informations collectées à partir des plaintes pour gérer les opérations et améliorer la qualité des produits et des services. (Norme de protection des clients 7.3)

Application des pratiques essentielles dans l'empowerment économique :

- ▶ Le prestataire a mis en place un système efficace pour recevoir et résoudre les plaintes des clients. (Norme de protection des clients 7.1)
- ▶ Le prestataire informe les clients de leurs droits de porter plainte et de la procédure de dépôt de plainte. (Norme de protection des clients 7.2).
- ▶ Le prestataire utilise les informations collectées à partir des plaintes pour gérer les opérations et améliorer la qualité des produits et des services. (Norme de protection des clients 7.3)
- ▶ Les plaintes doivent être accessibles au personnel formé à la charia et/ou à l'auditeur interne.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 5 - Traiter les employés de manière responsable

Norme universelle de gestion de la performance sociale 5A - Le prestataire obéit à une politique écrite de ressources humaines qui protège les employés et crée un environnement de travail motivant

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Une politique écrite de ressources humaines conforme à la législation nationale est disponible pour tout le personnel et explique les droits des employés.
- ▶ Les niveaux de rémunération des employés reflètent les taux concurrentiels du marché ou constituent au moins le salaire minimum national ou sectoriel.
- ▶ Le prestataire prend en compte et répond aux plaintes du personnel grâce à un système formel et confidentiel de traitement des plaintes.

- ▶ Le prestataire évalue les risques de santé et de sécurité du personnel et prend des mesures pour les prévenir. Le prestataire enquête, documente et publie tous les incidents (à savoir accidents, blessures et maladies) qui surviennent sur le lieu de travail.

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Une politique écrite de ressources humaines conforme à la législation nationale est disponible pour tout le personnel et explique les droits des employés.
- ▶ Les niveaux de rémunération des employés reflètent les taux concurrentiels du marché.
- ▶ Le prestataire prend en compte et répond aux plaintes du personnel grâce à un système formel et confidentiel de traitement des plaintes.
- ▶ Le prestataire évalue les risques de santé et de sécurité du personnel et prend des mesures pour les prévenir. Le prestataire enquête, documente et publie tous les incidents (à savoir accidents, blessures et maladies) qui surviennent sur le lieu de travail.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 5B - Le prestataire informe tous les employés des modalités de leur emploi et fournit des formations pour toutes les fonctions professionnelles essentielles

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Les employés reçoivent une documentation claire relative à leurs responsabilités professionnelles et à l'évaluation de leur performance.
- ▶ Les employés bénéficient d'une formation spécifique au poste et/ou du développement des compétences.

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Les employés reçoivent une documentation claire relative à leurs responsabilités professionnelles et à l'évaluation de leur performance.
- ▶ Les employés sont clairement informés de la façon de mettre en place l'approche d'pouvoirisation économique avec leurs clients. Les employés comprennent les politiques liées pour être des agents efficaces du prestataire.
- ▶ Les employés bénéficient d'une formation spécifique au poste et/ou du développement des compétences.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 5C - Le prestataire suit la satisfaction et le taux de rotation du personnel

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire analyse la satisfaction du personnel.
- ▶ Le prestataire suit le taux de rotation du personnel et comprend les motifs de départ des employés.
- ▶ Le prestataire agit afin de remédier aux problèmes institutionnels menant au départ du personnel et à son mécontentement.

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Le prestataire analyse la satisfaction du personnel.
- ▶ Le prestataire suit le taux de rotation du personnel et comprend les motifs de départ des employés.
- ▶ Le prestataire agit afin de remédier aux problèmes institutionnels menant au départ du personnel et à son mécontentement.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 6 - Équilibrer la performance financière et sociale

Norme universelle de gestion de la performance sociale 6A - Le prestataire définit et surveille les taux de croissance afin de favoriser la viabilité financière et d'atteindre les objectifs sociaux

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire établit une politique de croissance durable en tenant compte de sa capacité de croissance, de sa viabilité et de ses objectifs sociaux.
- ▶ Le prestataire surveille sa croissance et renforce ses capacités si nécessaire.

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Le prestataire établit une politique de croissance durable en tenant compte de sa capacité de croissance, de sa viabilité et de ses objectifs sociaux.
- ▶ Le prestataire surveille sa croissance et renforce ses capacités si nécessaire.
- ▶ Les objectifs incluent la valeur ajoutée aux clients et d'autres objectifs de mesure de la réduction de la pauvreté.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 6B - Les investisseurs en capital, les prêteurs, le Conseil d'administration et la direction sont en phase avec les objectifs sociaux du prestataire et mettent en place une structure financière appropriée en termes de combinaison de ressources, de modalités et de rendements souhaités

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire a des politiques claires et cohérentes par rapport à ses objectifs sociaux sur le niveau de rendement souhaité, et sur la façon dont les bénéfices seront utilisés.
- ▶ Le prestataire collabore avec des bailleurs de fonds dont les attentes en termes de rendement financier, de durée d'implication et de stratégie de sortie sont en phase avec les objectifs sociaux et le stade de développement du prestataire.
- ▶ Le prestataire limite le risque financier lié à ses obligations envers ses clients.
- ▶ Le prestataire a une structure de financement transparente, comme en témoignent ses états financiers annuels audités.

Application des pratiques essentielles dans l'empowerment économique :

- ▶ Le prestataire a des politiques claires et cohérentes par rapport à ses objectifs sociaux sur le niveau de rendement souhaité, et sur la façon dont les bénéfices seront utilisés.
- ▶ Le prestataire collabore avec des bailleurs de fonds dont les attentes en termes de rendement financier, de durée d'implication et de stratégie de sortie sont en phase avec les objectifs sociaux et le stade de développement du prestataire.
- ▶ Si le prestataire est un moudarib (agent) du financeur, ils s'accordent sur les objectifs sociaux (y compris l'impact généré par les actions d'empowerment économique) et sur l'utilisation du capital.
- ▶ Le prestataire limite le risque financier lié à ses obligations envers ses clients.
- ▶ Le prestataire a une structure de financement transparente, comme en témoignent ses états financiers annuels audités.
- ▶ Le Conseil d'administration et la direction surveillent en permanence toute corrélation négative entre le rendement financier et les indicateurs sociaux.

Norme universelle de gestion de la performance sociale 6C - Tarification responsable

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le mode de gestion du prestataire s'inscrit dans une

perspective de pérennité afin de fournir des services à long terme. (Norme de protection des clients 4.1).

- ▶ La politique de tarification du prestataire est alignée sur l'intérêt de ses clients. (Norme de protection des clients 4.2).
- ▶ Les ratios financiers du prestataire ne signalent pas de problèmes de tarification. (Norme de protection des clients 4.3).

Application des pratiques essentielles dans l'empowerment économique :

- ▶ Le mode de gestion du prestataire s'inscrit dans une perspective de pérennité afin de fournir des services à long terme. (Norme de protection des clients 4.1).
- ▶ La tarification appliquée par le prestataire est basée sur le coût des ressources, le coût d'exploitation, le coût de dotation aux provisions et la marge bénéficiaire. Le prestataire comprend et suit en permanence sa structure de coûts et prend des mesures pour être efficace.
- ▶ La politique de tarification du prestataire est alignée sur l'intérêt de ses clients. (Norme de protection des clients 4.2). Une politique pour un financement salam est en place afin d'assurer que le prestataire partage les avantages de la hausse du prix de la marchandise avec le client.
- ▶ Le prestataire prend des mesures pour négocier avec les parties prenantes de la chaîne de valeur et partager ces avantages avec le client.
- ▶ Les ratios financiers du prestataire ne signalent pas de problèmes de tarification. (Norme de protection des clients 4.3).

Norme universelle de gestion de la performance sociale 6D - Le prestataire offre à ses cadres dirigeants un niveau de rémunération adapté à ses objectifs sociaux

Pratiques essentielles (telles que spécifiées par la SPTF) :

- ▶ Le prestataire s'assure que la rémunération du PDG/ Directeur exécutif et des autres membres de la direction correspond à ses objectifs sociaux.
- ▶ Sur simple demande, le prestataire communique de façon transparente les niveaux de rémunération aux régulateurs, auditeurs, agences de notation, donateurs, prêteurs et investisseurs.
- ▶ Le prestataire calcule la différence entre la rémunération moyenne de ses plus hauts cadres dirigeants et celle de son personnel de terrain, et évalue si cet écart est cohérent avec sa mission.

Application des pratiques essentielles dans l'pouvoirisation économique :

- ▶ Le prestataire s'assure que la rémunération du PDG/ Directeur exécutif et des autres membres de la direction correspond à ses objectifs sociaux.
- ▶ Sur simple demande, le prestataire communique de façon transparente les niveaux de rémunération aux régulateurs, auditeurs, agences de notation, donateurs, prêteurs et investisseurs.
- ▶ Le prestataire calcule la différence entre la rémunération moyenne de ses plus hauts cadres dirigeants et celle de son personnel de terrain, et évalue si cet écart est cohérent avec sa mission.
- ▶ Le Conseil d'administration surveille en permanence toute corrélation négative entre le rendement financier et les indicateurs sociaux.

7. LES SEPT PRINCIPES DE PROTECTION DES CLIENTS

Qu'est-ce que les Principes de protection des clients (PPC) ?

Les PPC constituent les normes minimales qu'un EF est supposé fournir à ses clients. Ils s'inspirent du travail des prestataires, des réseaux internationaux et des associations nationales de microfinance, pour élaborer des codes de conduite et des pratiques favorables aux clients. Les EF doivent impliquer les employés de chaque département opérationnel dans un effort collectif visant à atteindre le niveau de protection des clients approprié. Plutôt que de désigner la protection des clients comme un « projet spécial » de sélection des employés, les EF doivent s'assurer que chaque département a des responsabilités spécifiques en matière de protection des clients. Voici la liste non exhaustive des départements opérationnels :

- a. **Direction générale** : son rôle est de communiquer l'importance et les avantages de la protection des clients, de motiver les employés et d'assurer la conception et la mise en œuvre de politiques et de procédures solides. La Direction générale dirige aussi la culture et les valeurs organisationnelles de l'établissement. L'engagement du Conseil d'administration et des cadres dirigeants en faveur de la protection des clients est une condition préalable à l'adoption de pratiques solides par les autres employés.
- b. **Recherche et développement de produit** : l'équipe de Recherche et développement de produit conçoit des produits qui répondent aux besoins des clients. Sur la base d'études de marché et d'évaluations de la satisfaction des clients, elle fournit des informations essentielles qui permettent à l'établissement de concevoir des produits et des services adaptés aux

clients.

- c. **Gestion des produits/opérations** : ce département supervise la distribution des produits et des services aux clients. L'équipe s'assure que les politiques et procédures de protection des clients définies par la Direction générale sont respectées au niveau opérationnel.
- d. **Ressources humaines** : la gestion des ressources humaines est essentielle pour créer une culture de normes déontologiques élevées dans toute l'organisation. Le code de déontologie élaboré par les RH et les politiques de recrutement, de formation et d'évaluation des performances permettent de déterminer si les employés traitent les clients de manière équitable et respectueuse.
- e. **Marketing et promotions** : ce département s'assure que les employés font preuve d'honnêteté et de transparence envers les clients et respectent toutes les législations existantes relatives à la protection des consommateurs. L'équipe marketing élabore des documents qui permettent aux clients de comprendre leurs produits et leurs droits. Le département Marketing et promotions peut aussi jouer un rôle dans la protection de la vie privée en s'assurant que le client a donné son consentement pour l'utilisation de ses photos ou de ses informations dans des documents marketing.
- f. **Équipe commerciale et personnel de terrain** : le personnel de terrain, en contact régulier avec les clients, applique les politiques de protection des clients établies par les autres départements. Les agents de crédit/financement jouent un rôle central dans la prévention du surendettement tandis que l'ensemble du personnel de terrain œuvre activement à promouvoir la transparence, à soutenir des normes éthiques élevées et à protéger la vie privée des clients.
- g. **Finance** : ce département garantit des politiques tarifaires responsables, compétitives, abordables et pérennes. Il peut également contribuer à la définition des objectifs de rentabilité et des politiques d'attribution des bénéfices qui génèrent de la valeur pour les clients.
- h. **Gestion du risque** : ce département vérifie la conformité avec les politiques et les procédures. Ces employés suivent les facteurs de risque de surendettement, vérifient les dossiers clients et rendent visite aux clients pour s'assurer que les employés communiquent en toute transparence et respectent les normes éthiques de l'établissement. Le département de la Gestion du risque vérifie également le bon fonctionnement des mécanismes de plainte et des procédures de protection de la vie privée des clients.
- i. **Département juridique** : un grand nombre de pays disposent de lois qui influencent la protection des

clients telles que la législation sur les taux d'intérêt, la transparence, les codes de conduite professionnels, la saisie de biens donnés en garantie, la vérité dans la publicité, la discrimination et la confidentialité des données. Le département juridique doit assurer la conformité à toute législation existante en matière de protection des consommateurs et aider l'établissement à élaborer des politiques juridiques solides relatives aux droits des clients et des employés.

- j. Technologies de l'information et de la communication (TIC) :** le département des TIC est essentiel pour assurer la protection des données des clients et la sécurité des systèmes informatiques. Ce département participe également à la définition de produits appropriés et au suivi du surendettement en fournissant des plateformes qui facilitent l'analyse des données au niveau du client, des portefeuilles de produits et du suivi des plaintes des clients.
- k. Plaintes/Service client :** ce département s'assure que la voix du client est entendue. Les mécanismes de plainte permettent aux clients d'exprimer leur mécontentement, leur avis et leurs propositions. Ils permettent aux établissements d'améliorer leurs produits et de détecter tout traitement des clients contraire à l'éthique. Une analyse régulière des plaintes permet à l'établissement d'évaluer les tendances générales et d'identifier les problèmes systémiques.

Les EF peuvent utiliser cet outil pour attribuer des responsabilités de protection des clients à chaque département opérationnel et pour comprendre le mode de partage des responsabilités entre les départements opérationnels. Les Principes de protection des clients ont été documentés par la Smart Campaign, une campagne mondiale engagée dans l'intégration de pratiques de protection des clients dans la culture institutionnelle et dans les opérations du secteur de la microfinance. Dans ce document, la BID a révisé les PPC pour prendre en compte les pratiques de l'empowerment économique.

Pourquoi les Principes de protection des clients sont-ils importants ?

Les Principes de protection des clients encouragent les prestataires de services à prendre des mesures pratiques pour traiter les clients de manière équitable et respectueuse tout en évitant les pratiques susceptibles de leur nuire. Bien que les Principes soient universels, significatifs et efficaces, leur mise en œuvre requiert de porter une attention particulière à la diversité de la communauté de prestataires et aux conditions des différents marchés et contextes nationaux. Les sept Principes de protection des clients sont énoncés ci-après.

- 1. Développement des produits et distribution appropriés :** Les prestataires s'appliqueront à concevoir des produits et des canaux de distribution de sorte qu'ils ne portent pas préjudice aux clients. Les produits et les canaux de distribution seront conçus en tenant compte des caractéristiques des clients.
- 2. Prévention du surendettement :** À chaque phase du processus de crédit, les prestataires prendront les mesures nécessaires pour s'assurer que les clients ont une capacité de remboursement suffisante, sans risque de surendettement. De plus, les prestataires mettront en place et suivront des systèmes internes qui soutiennent la prévention du surendettement et s'efforceront d'améliorer la gestion des risques de crédit au niveau du marché (comme le partage d'informations de crédit).
- 3. Transparence :** Les prestataires fourniront des renseignements clairs, suffisants et opportuns dans une langue et un format compréhensibles pour les clients afin de les aider à prendre des décisions éclairées. L'accent est mis sur la nécessité d'avoir des informations transparentes sur la tarification, les conditions et les modalités des produits.
- 4. Tarification responsable :** La tarification, les conditions et les modalités seront déterminées d'une manière qui est abordable pour les clients, tout en permettant aux établissements financiers d'être viables. Les prestataires s'efforceront de fournir des rendements réels positifs sur les fonds déposés.
- 5. Traitement respectueux et équitable des clients :** Les prestataires de services financiers et leurs agents traiteront les clients de manière équitable et respectueuse. Ils ne pratiqueront aucune discrimination. Les prestataires veilleront à ce que des mesures de protection adéquates soient en place pour pouvoir repérer et corriger les cas de corruption ainsi que tout traitement agressif ou abusif par leurs agents et personnel, surtout pendant les phases de financement et de recouvrement de la dette.
- 6. Confidentialité des données des clients :** La confidentialité des données personnelles d'un client sera respectée conformément aux lois et réglementations des pouvoirs juridictionnels individuels. Ces données ne seront utilisées qu'aux fins précisées au moment où les renseignements ont été recueillis ou dans la mesure permise par la loi, à moins qu'il n'en soit convenu autrement avec le client.
- 7. Mécanismes de résolution des plaintes :** Les prestataires disposeront de mécanismes d'action rapide pour régler les plaintes et les problèmes de leurs clients, et utiliseront ces mécanismes à la fois pour régler les problèmes individuels et améliorer leurs produits et services.

Tableau 9 - Principe de protection des clients 1 : Développement des produits et distribution appropriés

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>Demander et analyser des études de marché et des enquêtes clients régulières, y compris des enquêtes sur la satisfaction des clients et sur les abandons, auprès du département Recherche et développement de produit. Analyser régulièrement ces données pour comprendre les informations sur les besoins et les contraintes des clients.</p>	<p>Direction générale, Recherche et développement de produit</p>
<p>Sur la base de cette analyse, orienter l'équipe de Recherche et développement de produit pour l'aider à développer/améliorer les produits et les services afin qu'ils prennent davantage en considération les besoins et les contraintes des clients.</p>	<p>Direction générale, Recherche et développement de produit</p>
<p>Proposer des produits de financement qui répondent aux besoins identifiés des entreprises et des familles des différents segments de population ciblée par l'établissement. En d'autres termes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'établissement propose une gamme acceptable de produits financiers conçus pour répondre aux principaux besoins des entreprises et des familles du segment cible. ▶ La taille du financement concorde avec les principaux besoins financiers des clients cibles. ▶ L'échéancier des remboursements (période de grâce, fréquence des remboursements et durée) est adapté à l'activité professionnelle et au flux de trésorerie de l'entreprise ou du ménage. ▶ Le remboursement anticipé ne fait pas l'objet de pénalités ou de frais non justifiés. ▶ L'établissement ne continue pas à accumuler des pénalités/frais sur les financements non performants qui poussent les clients pauvres à s'endetter davantage. Il est important de souligner que l'imposition de frais pour retard constituerait le dernier recours contre les clients qui ignorent leurs paiements, et non les clients qui sont factuellement insolubles. ▶ L'ensemble des frais/pénalités ne sont pas à considérer comme un revenu pour l'établissement et doivent être reversés à un organisme de bienfaisance. 	<p>Direction générale, Recherche et développement de produit, Finance</p>
<p>Concevoir des produits d'épargne adaptés aux clients (avec l'autorisation du régulateur).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Proposer des soldes de compte minimums qui conviennent aux petits épargnants. ▶ Calculer le partage des bénéfices sur la base du solde journalier moyen. ▶ Ne pas facturer de frais excessifs pour la clôture du compte d'épargne d'un client. ▶ Les épargnes forcées ne doivent pas être rendues obligatoires. 	<p>Direction générale, Recherche et développement de produit, Finance</p>
<p>Proposer des produits d'assurance Takaful adaptés aux clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ne facturer aux clients que la prime d'assurance transmise à la compagnie d'assurance ou la prime selon le taux actuariel (si interne) ; l'établissement doit absorber le coût d'exploitation. ▶ S'assurer que le besoin d'assurance Takaful est clair et qu'il ne s'agit pas d'un remplacement général des garanties. ▶ Minimiser le nombre d'exclusions et de rejets. ▶ Simplifier les procédures de dépôt de plainte autant que possible. ▶ S'assurer que les plaintes sont traitées rapidement. 	

Pratique recommandée	Responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'assurer que le montant de la couverture et les coûts sont abordables pour le client et pérennes pour l'établissement. ▶ Fixer des prix en fonction de la volonté et de la capacité des clients à payer une assurance takafoul (vérifiés par les études de marché ou enquêtes). ▶ S'assurer que les produits ne sont pas assortis de primes nettement supérieures aux paiements prévus. ▶ S'assurer que la fréquence de recouvrement des primes est adaptée aux flux de trésorerie des clients et que les méthodes de recouvrement sont pratiques pour les clients. 	Direction générale, Recherche et développement de produit
<p>Proposer des produits de paiement adaptés aux clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Proposer des taux de change abordables aux clients. ▶ Proposer la possibilité d'annuler le paiement dans un court délai après l'envoi du paiement. ▶ Examiner dans quelle mesure la combinaison de produits de paiement avec d'autres produits financiers pourrait générer des avantages pour les clients. ▶ Proposer différentes options de réception des paiements, tels que la livraison à domicile et le dépôt direct sur un compte d'épargne. 	Direction générale, Recherche et développement de produit
<p>Examiner les caractéristiques et les besoins des clients pour leur proposer le produit ou service le mieux adapté. Comprendre les besoins de l'entreprise du client et discuter de la manière dont le client peut générer plus de revenus.</p>	Force de vente et personnel de terrain
<p>Lors des sessions d'orientation des clients, informer les clients de la gamme de produits proposée et de leurs caractéristiques, de sorte qu'ils puissent choisir les produits et services adaptés à leurs besoins et moyens. Les clients doivent être sensibilisés aux rôles et responsabilités à la fois du client et de l'établissement pour chaque produit proposé.</p>	Force de vente et personnel de terrain
<p>Ne pas utiliser de techniques de vente agressives. Fournir des informations aux clients sur les produits, mais ne pas exagérer les avantages des produits ni exercer de pression sur les clients pour qu'ils les achètent. Mettre en avant la manière particulière dont l'établissement intervient dans la chaîne de valeur.</p>	Force de vente et personnel de terrain
<p>Fournir une plateforme pour la collecte et l'analyse des données client et les informations des études de marché. La collecte de données intégrera des commentaires sur différentes caractéristiques du produit ainsi que des données sur l'amélioration de la pauvreté.</p>	TIC, Direction générale
<p>Fournir une plateforme et des fonctionnalités pour communiquer des informations sur les clients à l'équipe de développement de produit, au Conseil d'administration et aux autres directeurs généraux.</p>	TIC, Direction générale

Tableau 10 - Principe de protection des clients 2 : Prévention du surendettement

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>Suivre régulièrement le risque et le niveau de surendettement des clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Demander un rapport régulier (au moins une fois par an) sur le niveau et le risque de surendettement des clients et les emprunts multiples. Ces rapports doivent contenir des informations sur : <ul style="list-style-type: none"> – Les financements non performants, les financements rééchelonnés et les passages en perte des financements. – Les emprunts multiples au sein de l'établissement et entre les établissements. – Les informations de l'agence d'évaluation du crédit analysées au niveau global pour éclairer les décisions sur la gamme de produits, le développement géographique et le ciblage de populations spécifiques. – Les résultats des visites aux clients effectuées par l'équipe de la Gestion du risque pour examiner l'utilisation du financement et suivre le risque de surendettement. ▶ Privilégier le paiement direct aux fournisseurs plutôt que la fourniture d'espèces aux clients. ▶ Examiner attentivement les politiques institutionnelles à la recherche des facteurs pouvant contribuer au surendettement, tels que la tolérance zéro à l'égard des impayés et les programmes d'incitation du personnel qui font primer la croissance et la productivité sur la qualité du portefeuille. ▶ Examiner attentivement les faiblesses institutionnelles pour repérer celles qui peuvent contribuer au surendettement, telles que l'inexpérience ou le manque de formation des agents de financement, en plus des indicateurs de performance clés des employés mal alignés. ▶ Définir le périmètre des segments « à haut risque » sur le marché local et renforcer le suivi si l'établissement est à haut risque. Utiliser au moins les facteurs suivants pour déterminer le risque : emprunts multiples, absence d'agence d'évaluation du crédit efficace, taux de pénétration élevés et concurrence accrue. 	<p>Gestion du risque, Direction générale</p>
<p>Outre les mécanismes de suivi susmentionnés, demander également des rapports spécifiques sur le surendettement avec les avis et les recommandations formulés par des départements indépendants de l'aspect opérationnel de l'établissement (c'est-à-dire Gestion du risque).</p>	<p>Gestion du risque, Direction générale</p>
<p>Pour les financements individuels, élaborer un processus d'évaluation nécessitant de mesurer rigoureusement la capacité de remboursement du client de financement. Le processus doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Assurer que les évaluations de financement individuel incluent une analyse du flux de trésorerie de l'entreprise et du ménage, et prennent en compte les dettes contractées auprès d'autres sources, y compris les prêts indirects (en tant que garant). ▶ L'analyse du flux de trésorerie doit couvrir toute la période de financement pour les ménages ayant des flux de trésorerie saisonniers. L'analyse doit mettre l'accent sur les flux de trésorerie supplémentaires prévus découlant du financement et doit tenir compte de la volatilité de la source de revenus en raison des risques commerciaux. ▶ Le financement doit être octroyé principalement à des fins de production. Toutefois, si le financement est accordé à des fins de consommation essentielle (par exemple, des biens durables), il convient de tenir compte des flux de trésorerie du ménage. ▶ Respecter des critères prudentiels (par exemple, flux de trésorerie avant le financement, scénario modéré/pessimiste) lors de l'évaluation. 	<p>Gestion de produits, Direction générale</p>

Pratique recommandée	Responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Demander une analyse à chaque cycle de financement ou au minimum une fois par an, même s'il s'agit d'une analyse simplifiée pour les aspects secondaires lors d'un renouvellement de financement. ▶ Pour les clients ayant des revenus informels et/ou un financement de non-consommation (la plupart des cas), baser l'analyse de la capacité de remboursement sur une visite au client (effectuée par l'agent de financement lors de la visite au client ou déléguée aux membres du groupe/village). Vérifier la cohérence des informations au moyen de contrôles par recoupement. Pour les clients percevant un salaire qui demandent un financement de consommation, aucune visite au client n'est exigée. ▶ Demander que l'approbation du financement ne repose pas uniquement sur des garanties (que ce soit des garanties par des pairs, des cosignataires ou des garanties additionnelles). Vérifier que le client a la capacité d'opérationnaliser l'activité génératrice de revenus. ▶ Demander que l'équipe de crédit consulte le registre de crédit ou l'agence d'évaluation du crédit pour connaître le niveau d'endettement actuel du client et son historique de remboursement (si disponible). Établir un système de surveillance pour s'assurer que les renseignements de l'agence d'évaluation du crédit sont utilisés pour éclairer l'analyse du crédit et les décisions. Lorsqu'une agence d'évaluation du crédit n'est pas disponible, demander que les employés vérifient les dossiers internes avant de poursuivre le traitement du financement. ▶ S'assurer que le personnel chargé du crédit limite les seuils d'endettement des clients à un niveau jugé acceptable par l'établissement. ▶ Inclure toutes les politiques susmentionnées concernant l'évaluation des financements, les rapports de l'agence d'évaluation du crédit et le rééchelonnement/la restructuration du financement dans un manuel de crédit écrit. 	<p>Gestion de produits, Direction générale</p>
<p>Pour un financement de groupe, développer un processus de préfinancement qui exige une évaluation de la capacité de remboursement du client et la préparation du groupe. Le processus doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ inclure une formation des membres du groupe aux techniques d'évaluation de leur propre capacité de remboursement et de celle des membres du groupe ; ▶ inclure une formation sur les concepts de paiements solidaires, les dangers du surendettement et les risques associés aux emprunts multiples ; ▶ fournir aux membres du groupe un accès aux informations actualisées de l'agence d'évaluation du crédit sur les membres de leur groupe (si disponibles). Informer les membres du groupe sur le niveau de surendettement de chaque membre en cas de dépassement du plafond fixé dans la politique de crédit/financement. 	<p>Gestion de produits, Finance, Direction générale</p>
<p>Élaborer une politique qui décrit de quelle façon et à quel moment consolider ou rééchelonner un financement pour des clients qui veulent, mais ne peuvent pas rembourser. Décrire les cas spécifiques dans lesquels les clients peuvent bénéficier d'un rééchelonnement ou d'un refinancement, et les contreparties pour les clients présentant un historique de remboursement favorable. Les paiements rééchelonnés ne doivent pas imposer de coûts/ frais en plus du montant restant dû.</p>	<p>Gestion de produits, Direction générale</p>
<p>Élaborer une politique selon laquelle l'établissement communiquera systématiquement à l'agence d'évaluation du crédit les informations concernant ses clients (lorsqu'une agence d'évaluation du crédit est disponible).</p>	<p>Gestion de produits, Direction générale</p>

Pratique recommandée	Responsabilité
Demander qu'un contrôle par l'agence d'évaluation du crédit soit effectué régulièrement sur l'ensemble de la base de données des clients (par exemple, contrôler chaque mois 25 % de la base de données, contrôler chaque trimestre 100 % de la base de données) afin d'identifier le niveau d'endettement croisé et les schémas potentiels des clients qui empruntent à d'autres sources immédiatement après avoir signé un financement avec l'établissement. Analyser les rapports qui sont produits à partir de ces contrôles.	Ressources humaines, Direction générale
<p>Définir des objectifs de productivité et des incitations pour le personnel qui sont raisonnables par rapport à la référence du secteur (paramètres et part de rémunération fixe/variable). S'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ la structure d'incitation récompense la qualité du portefeuille au moins autant que la croissance ; ▶ l'EF n'émet aucune prime/incitation sauf si le PAR est sous contrôle (c'est-à-dire que $PAR_{30} < 10\%$). ▶ la structure d'incitation n'encourage pas la survente ou la vente abusive de produits (par exemple, en encourageant la croissance du portefeuille au détriment de sa qualité), ni les pratiques de recouvrement agressives en raison d'une politique de « zéro impayé » ou d'un programme d'incitation basé sur des délais très courts (par exemple, en jugeant le PAR de l'agent de financement sur la base du PAR 1) ; ▶ les objectifs de productivité et les plans d'incitation sont différenciés entre les employés et sont ajustés en fonction du potentiel du marché, de l'infrastructure et d'autres facteurs ; ▶ les objectifs de productivité et les plans d'incitation sont révisés pour tenir compte de l'évolution des conditions du marché et le département de la Gestion des risques examine les cas où le risque est plus élevé en ce qui concerne le programme d'incitation et les objectifs de productivité. 	Ressources humaines, Direction générale
Concevoir et mettre en place une formation du personnel sur les procédures commerciales et de crédit. S'assurer que les agents de financement débutants bénéficient d'un encadrement adéquat sur le terrain de la part d'un employé expérimenté.	TIC, Direction générale
Fournir une plateforme de suivi de la qualité du portefeuille selon différents paramètres tels que le type de produit, le cycle de financement, la région, etc.	TIC, Direction générale
Fournir une plateforme permettant au personnel du service de crédit de saisir des données à caractère personnel	TIC, Direction générale
et des informations sur le financement du client dans une base de données à l'échelle de l'établissement dans laquelle les clients ont un numéro d'identification unique.	TIC, Direction générale
Fournir une plateforme permettant au personnel du service de financement de rechercher rapidement et facilement l'historique de remboursement du client, son financement en cours et d'autres informations de crédit dans les dossiers internes des clients.	TIC, Direction générale
Fournir une plateforme permettant à l'établissement d'extraire des informations d'un système de partage des renseignements de crédit ou d'y apporter des contributions (le cas échéant). La plateforme doit faciliter la création de rapports réguliers sur les risques de surendettement du client.	TIC, Direction générale
Fournir une plateforme de suivi des calculs des incitations effectués par l'agent de financement/l'employé.	TIC, Direction générale

Tableau 11 - Principe de protection des clients 3 : Transparence

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>Pour tous les produits, indiquer aux clients le montant total qu'il paie pour le produit, quelle que soit la réglementation locale (y compris en l'absence d'exigences à l'échelle du secteur). Mentionner clairement le prix de revient, les marges bénéficiaires et le prix de vente pour des opérations commerciales (c'est-à-dire mourabaha, idjara) dans les contrats. Pour les opérations salam, indiquer clairement la qualité et la quantité des produits à acheter. Pour les opérations axées sur les capitaux propres (c'est-à-dire moudaraba, moucharaka), les ratios de partage des bénéfices doivent être clairement énoncés.</p>	<p>Département juridique, Gestion de produits, Direction générale</p>
<p>Élaborer une politique qui exige que l'équipe commerciale et le personnel de terrain communiquent aux clients l'ensemble des prix, conditions et modalités de tous les produits financiers, y compris toute modification éventuelle de ceux-ci au fil du temps, avant la signature d'un contrat. La politique doit exiger ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Exiger que la documentation sur le financement mentionne : <ul style="list-style-type: none"> – les frais et honoraires, y compris les frais d'un tiers – la durée/l'échéance – les conditions – les informations sur l'épargne forcée – les – informations sur les primes d'assurance Takaful – les pénalités de retard de paiement – les conditions de remboursement anticipé ▶ Exiger que les clients reçoivent un exemplaire de la documentation au début du processus de financement. ▶ Exiger que le contrat de financement soit remis aux clients (à la fois aux clients d'un financement individuel ou de groupe) au moment de la signature du contrat. ▶ Exiger que les pratiques de recouvrement de la dette soient communiquées au client au moment de la vente. ▶ Le cas échéant, exiger que la documentation sur l'épargne précise les critères d'éligibilité, les taux de profit, les frais de retrait, les plafonds de retrait, le solde minimal et maximal, et l'utilisation de l'épargne en cas de défaut de crédit (si applicable). ▶ Le cas échéant, exiger que la documentation sur le service de paiement/virement indique : le montant à payer par l'expéditeur dans la devise de l'expéditeur et le montant à percevoir dans la devise du bénéficiaire ; tous les frais ; les taxes ; le taux de change estimé ; les modifications éventuelles ; les conditions de recouvrement ; les conditions de résiliation ; et les exigences liées au produit (par exemple, l'obligation d'ouvrir un compte d'épargne). ▶ Le cas échéant, exiger que la documentation sur le produit d'assurance Takaful spécifie les critères d'éligibilité ; le coût et la méthode de recouvrement des primes ; les événements spécifiques couverts par le produit et le montant de la perte couverte ; la durée et l'échéance de la couverture et les dates d'échéance des primes ; toutes exclusions ; les conditions d'expiration ; les délais de carence s'il y en a ; la procédure de dépôt de plainte ; les coordonnées pour déposer une plainte ; les conditions de remboursement ; et si l'assurance est réglementée par un tiers et de quelle façon. Exiger que le client reçoive une preuve écrite de leur couverture d'assurance. ▶ Pour tous les contrats de produit (financement, épargne, assurance, paiement/virement), inclure une clause de confidentialité détaillant les modalités d'utilisation et de partage des données des clients par l'établissement. 	<p>Gestion de produits, Force de vente et personnel de terrain, Direction générale</p>

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>Élaborer une politique que le personnel communique aux clients pour leur permettre de prendre des décisions éclairées sur l'achat d'un produit. La politique doit exiger que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ le personnel utilise plusieurs canaux pour communiquer des informations tels que des brochures, des sessions d'orientation, des réunions, des publications de branches et des sites Internet ; ▶ toutes les communications écrites et orales avec les clients soient exprimées dans la langue locale et qu'une langue et des termes simples soient utilisés pour décrire les produits, les prix et les conditions et les modalités ; ▶ le personnel lise les contrats à voix haute aux clients analphabètes ou peu alphabétisés ; ▶ le personnel vérifie que le client a bien compris en lui posant des questions complémentaires. 	<p>Gestion de produits, Force de vente et personnel de terrain, Direction générale</p>
<p>Élaborer une politique visant à fournir aux clients une preuve de paiement pour tous les produits, et fournir des informations sur les comptes (par exemple, le solde de financement, le solde d'épargne) soit sur demande des clients, soit de façon régulière (par exemple, relevés de compte).</p>	<p>Gestion de produits, Force de vente et personnel de terrain, Direction générale</p>
<p>Appliquer la politique de l'établissement pour donner aux clients le temps suffisant pour relire les conditions générales et poser des questions avant de signer des contrats. Exiger que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ le personnel communique des informations sur le produit et les conditions en amont, y compris les procédures de recouvrement de dettes ; ▶ le personnel prenne le temps de répondre à toutes les questions du client ; ▶ le personnel explique aux clients comment contacter l'établissement s'ils ont d'autres questions ou souhaitent déposer une plainte. 	<p>Gestion de produits, Direction générale</p>
<p>Inclure toutes les politiques institutionnelles relatives à la communication avec les clients, à la fourniture d'informations complètes et exactes aux clients et à la garantie de leur compréhension dans un manuel facile à comprendre pour les employés. Suivre les directives de l'établissement pour fournir aux clients toutes les informations nécessaires sur le produit.</p>	<p>Gestion de produits, Direction générale</p>
<p>Concevoir et mettre en place une formation pour apprendre au personnel de terrain à communiquer efficacement avec les clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ S'assurer que le personnel est formé à communiquer des informations clés avant l'opération. Inclure des exemples pratiques et des techniques pour vérifier que les clients ont compris les éléments clés. ▶ Former le personnel de terrain à communiquer avec différents groupes de clients, provenant de différents segments de marché, pour les aider à prendre des décisions éclairées sur l'achat d'un produit. ▶ Former le personnel de terrain à aider les clients à prendre des décisions éclairées sur les produits. 	<p>Gestion de produits, Direction générale</p>
<p>S'assurer que les documents marketing respectent toute législation existante en matière de protection des consommateurs concernant la publicité et la communication transparente des prix.</p>	<p>Marketing et promotions, Département juridique</p>
<p>S'assurer que les documents marketing ne vantent pas exagérément les avantages du crédit ou font des garanties/offres susceptibles de changer en fonction du client (par exemple, « Votre demande de financement a été préapprouvée »).</p>	<p>Marketing et promotions, Département juridique</p>

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>S'assurer que les documents marketing ne présentent pas d'informations tarifaires mensongères susceptibles de changer en fonction des caractéristiques du client. En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ne pas faire de comparaisons de prix incorrectes ou mensongères avec d'autres établissements ou avec les prix « habituels » de l'établissement. ▶ Ne pas faire la publicité d'un produit ou service « gratuit » si le client doit supporter des coûts associés. 	Marketing et promotions, Département juridique
Vérifier que les clients comprennent les conditions et les modalités du financement. Interroger un échantillon de clients, y compris les clients en retard de paiement et les clients ayant abandonné.	Gestion du risque
Vérifier que les méthodes utilisées par le personnel pour expliquer les conditions et modalités du produit aux clients sont efficaces et que les informations sont exactes. Vérifier que les clients disposent du temps nécessaire pour examiner et comprendre les informations.	Gestion du risque
Vérifier que le personnel respecte la politique institutionnelle visant à fournir aux clients de la documentation (accord de financement, document « Points essentiels », exemplaires de la documentation signée, etc.).	Gestion du risque
Vérifier que le personnel informe les clients de leur droit de déposer plainte et de la procédure de dépôt de plainte. Pour chacun des contrôles susmentionnés, effectuer des contrôles plus fréquents auprès des nouveaux employés.	Gestion du risque

Tableau 12 - Principe de protection des clients 4 : Tarification responsable

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>Établir des procédures de tarification internes formelles pour chaque produit. Au moment de fixer les prix :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Proposer des prix non discriminatoires fixés par le marché. ▶ S'assurer que les coefficients d'efficacité sont alignés avec ceux des pairs. ▶ Calculer le bénéfice en fonction de la date exacte de paiement. ▶ Si un produit takafoul et/ou un produit d'épargne sont obligatoires, les prendre en compte dans le calcul du taux d'intérêt effectif. 	Recherche et développement de produit, Finance, Direction générale
Bien comprendre la structure de tarification de l'établissement, y compris le coût des ressources, le coût d'exploitation, le coût de provision et la marge bénéficiaire.	Recherche et développement de produit, Finance, Direction générale
Disposer d'une politique sur la façon dont les bénéfices générés seront utilisés comme réserve ou pour le développement. En règle générale, 20 % des bénéfices au maximum doivent être versés sous forme de primes à la direction des actionnaires.	Finance, Direction générale
Disposer d'une politique de partage des bénéfices claire pour partager les avantages résultant de la négociation et de la création de valeur avec les parties prenantes de la chaîne de valeur pour des produits spécifiques (à savoir mourabaha, salam, etc.). En règle générale, au moins 50 % de la valeur générée doivent être partagés avec les clients.	Recherche et développement de produit, Finance, Direction générale

Tableau 13 - Principe de protection des clients 5 : Traitement respectueux et équitable des clients

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>Établir un code de déontologie/code de conduite qui expose les valeurs de l'organisation et les normes de conduite professionnelle attendue de tous les employés.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Demander au Conseil d'administration d'examiner et d'approuver le code. ▶ Réviser et mettre à jour le code au moins tous les trois ans afin de refléter l'évolution des normes sociétales ou internationales en matière d'éthique ou de handicap. ▶ Permettre au personnel de faire des propositions de changement ou de modification du code, et les soumettre au Conseil d'administration pour étude. 	<p>Département juridique, Ressources humaines, Direction générale</p>
<p>Établir une politique non discriminatoire, intégrant une politique sur le traitement des personnes souffrant de handicap qui s'applique au personnel et aux clients.</p>	<p>Département juridique, Ressources humaines, Direction générale</p>
<p>Établir et exécuter des procédures et des sanctions efficaces et équitables pour traiter les violations du code de conduite et de la politique de non-discrimination, et pour protéger le personnel qui signale des violations commises par d'autres employés (« dénonciation »). En cas de mauvais comportement, porter l'affaire et les sanctions prises à la connaissance du personnel, et permettre aux employés de poser des questions sur l'affaire.</p>	<p>Département juridique, Ressources humaines, Direction générale</p>
<p>Créer un comité désigné au niveau du Conseil d'administration ou de la Direction, ou désigner un membre du Conseil d'administration ou de la Direction pour résoudre les problèmes d'ordre éthique. Le comité ou le membre du Conseil d'administration doit traiter les cas graves de mauvaise conduite d'un employé et enquêter sur les cas de dénonciation.</p>	<p>Gestion de produits, Force de vente et personnel de terrain, Direction générale</p>
<p>Établir une politique selon laquelle les clients doivent être informés des principaux aspects du code de conduite, tout particulièrement des aspects relatifs aux droits des clients, et de la procédure de dépôt de plainte auprès de l'établissement. Ces informations doivent être présentées dans un format que les clients, y compris les clients analphabètes, peuvent comprendre (par exemple, des affiches, des illustrations).</p>	<p>Gestion de produits, Force de vente et personnel de terrain, Direction générale</p>
<p>Établir des pratiques de recouvrement de dette acceptables et inacceptables, et les communiquer au personnel par écrit dans un code de conduite, un recueil de règles destiné aux employés, un manuel des procédures de crédit ou de recouvrement de dette. La politique doit intégrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ une marche à suivre standard en cas de retard dans les remboursements ; ▶ différentes stratégies à utiliser en cas d'incapacité de rembourser et de refus de rembourser ; ▶ les actions et les comportements considérés comme portant atteinte aux droits du client en matière de financement ; ▶ les actions qui soutiendraient la capacité de paiement du client ; ▶ en cas de financement de groupe, les actions que les membres du groupe sont censés prendre et celles qu'ils ne sont pas autorisés à prendre lorsque des membres du groupe sont en retard de paiement. 	<p>Gestion de produits, Ressources humaines, Direction générale</p>

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>Rémunérer le personnel à un niveau qui constitue un salaire de subsistance et ne pas s'appuyer sur des programmes d'incitation tels que le versement de prime. Des rémunérations insuffisantes et le versement de primes conséquentes peuvent encourager la fraude, le mauvais traitement des clients, des tailles de financement inappropriées et d'autres comportements contraires à l'éthique.</p>	<p>Ressources humaines, Direction générale</p>
<p>S'assurer que les procédures d'évaluation de la performance et les incitations pour le personnel intègrent les valeurs et les normes énoncées dans le code de conduite. Utiliser le système d'incitation de l'établissement pour récompenser le comportement éthique et un service client satisfaisant, particulièrement pour les employés qui sont en contact direct avec les clients.</p>	<p>Ressources humaines, Direction générale</p>
<p>Lors de l'évaluation annuelle de l'établissement, passer en revue et examiner si les incitations des employés sont alignées avec les valeurs d'entreprise et la déontologie professionnelle de l'établissement.</p>	<p>Ressources humaines, Direction générale</p>
<p>Établir une politique qui décrit les garanties acceptables. La politique doit intégrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ des directives sur l'enregistrement et la valorisation des garanties ; ▶ des directives garantissant que les clients reçoivent un prix équitable en contrepartie de la saisie de leurs biens ; ▶ des directives garantissant que les procédures de saisie respectent les droits des clients et les législations locales , ▶ des directives pour la conservation sécurisée des garanties du client, si elles sont conservées dans les locaux de l'établissement. 	<p>Département juridique, Finance, Direction générale</p>
<p>Assurer un traitement respectueux des clients même dans les situations difficiles (par exemple, mauvaise conduite du client, retard de paiement du client).</p>	<p>Force de vente et personnel de terrain</p>
<p>Signaler un mauvais comportement de la part des autres employés, y compris la fraude, les comportements abusifs ou discriminatoires envers les clients, le vol, etc.</p>	<p>Force de vente et personnel de terrain</p>
<p>Suivre les directives de l'établissement concernant les pratiques de recouvrement de dette acceptables et inacceptables.</p>	<p>Force de vente et personnel de terrain</p>
<p>Suivre la politique de l'établissement en matière de non-discrimination. Traiter les clients sans aucune discrimination. Ne pas traiter les clients différemment et de manière moins favorable à cause de caractéristiques qui ne relèvent pas de leur capacité et volonté de satisfaire aux exigences de l'établissement financier. La sélection et le traitement des clients ne doivent pas entraîner de discrimination fondée sur des caractéristiques personnelles ou des affiliations personnelles.</p>	<p>Force de vente et personnel de terrain</p>
<p>Vérifier que les employés se soumettent à un code de conduite qui énonce les valeurs de l'organisation et les normes de conduite professionnelle attendue de tous les employés.</p>	<p>Gestion du risque</p>

Pratique recommandée	Responsabilité
S'assurer que le département des Ressources humaines vérifie les antécédents du personnel afin d'identifier des cas antérieurs de mauvais comportement de l'éventuel employé.	Gestion du risque
Vérifier que le personnel respecte les directives de l'établissement en matière de recouvrement.	Gestion du risque
Vérifier que les employés se soumettent à la politique de non-discrimination de l'établissement qui s'applique aux employés et aux clients.	Gestion du risque
Vérifier que le personnel respecte la politique de l'établissement en matière de garanties.	Gestion du risque
Vérifier que les employés appliquent les politiques de rééchelonnement de l'établissement de façon cohérente et équitable.	Gestion du risque
<p>Rendre visite aux clients pour vérifier les aspects suivants relatifs au traitement des clients par les employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les clients ne sont aucunement abusés, méprisés ou mal traités. ▶ Les employés ne demandent aucun pot-de-vin, aucune ristourne, ni aucune faveur de quelque nature que ce soit. ▶ Le personnel respecte les pratiques de recouvrement de dette acceptables et inacceptables. 	Gestion du risque
Vérifier que les clients comprennent leurs droits, y compris le droit à un traitement respectueux de la part des employés et le droit de déposer plainte. Sélectionner un échantillon de clients et organiser des visites pour vérifier leur bonne compréhension.	Gestion du risque
Fournir une plateforme pour permettre à l'établissement de produire des rapports réguliers sur le rééchelonnement des financements afin de pouvoir contrôler si les employés respectent les politiques de l'établissement en matière de rééchelonnement des financements.	Technologies de l'information et de la communication, Ressources humaines, Direction générale
Contribuer à la formation des employés sur l'importance de la confidentialité des données et sur la manière de préserver la confidentialité, la sécurité, l'exactitude et l'intégrité des informations personnelles et financières des clients. La formation doit apprendre aux employés à informer les clients de leurs responsabilités en matière de confidentialité des données, notamment en stockant les dossiers en lieu sûr et en ne partageant pas leurs codes d'identification personnels. Elle doit également apprendre aux employés à former des chefs de groupe pour protéger les informations des membres du groupe, y compris les montants de l'épargne, les dates de décaissement du financement et les informations relatives aux problèmes de remboursement.	Technologies de l'information et de la communication

Tableau 14 - Principe de protection des clients 6 : Confidentialité des données des clients

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>Participer à l'élaboration d'une politique institutionnelle sur la sécurité et la confidentialité des données des clients. La politique doit préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ le type de données couvertes par la politique ; ▶ les procédures visant à assurer la sécurité des informations, y compris : <ul style="list-style-type: none"> – les noms des employés qui ont accès aux différents types de données des clients ; – le mode de collecte des données des clients ; – l'emplacement et le mode de stockage des données des clients. ▶ les procédures visant à assurer la confidentialité des informations, y compris : <ul style="list-style-type: none"> – la manière d'informer les clients sur les exigences légales en matière de collecte, de partage et d'utilisation des informations ; – la manière de partager en toute sécurité des informations avec des prestataires tiers tels que des agences d'évaluation du crédit, des sociétés marketing, des sociétés de traitement des données, des agences de recouvrement, etc. ; – la manière de garantir que les tiers respectent les procédures de confidentialité des données appropriées ; – la manière de partager des informations au sein du même établissement financier ou groupe d'entreprises à des fins de vente croisée ; – la manière de traiter les données lorsque les clients ont volontairement renoncé à leur droit à la confidentialité des données ; – les mesures à prendre en cas de violation de la vie privée ou de plainte. 	<p>TIC, Direction générale</p>
<p>S'assurer que des procédures sont en place pour permettre au personnel de terrain d'obtenir le consentement écrit des clients pour l'utilisation d'informations ou de photos, ou pour partager leurs données personnelles avec un public externe, y compris des agences d'évaluation du crédit, des agents d'assurance, des sociétés de recouvrements, etc. Établir des sanctions en cas d'exposition ou de révélation des données des clients à des tiers sans le consentement préalable des clients.</p>	<p>Marketing et promotions, Département juridique, Gestion de produits, Direction générale</p>
<p>Établir une politique selon laquelle les clients doivent être informés de leurs responsabilités en matière de confidentialité des données, notamment en stockant les dossiers en lieu sûr et en ne partageant pas leurs codes d'identification personnels. Les chefs de groupe doivent être formés à la protection des informations des membres du groupe, y compris les montants de l'épargne, les dates de décaissement du financement et les informations relatives aux problèmes de remboursement.</p>	<p>Gestion de produits, Ressources humaines, Force de vente et personnel de terrain, Direction générale</p>
<p>Établir une politique selon laquelle les employés doivent organiser des réunions de groupe dans des lieux qui permettent d'assurer la confidentialité des discussions entre les membres du groupe que ces lieux soient choisis par le groupe ou par l'établissement.</p>	<p>Ressources humaines, Direction générale</p>
<p>S'assurer que le recueil de règles pour les employés et le code de conduite pénalisent une mauvaise utilisation ou un détournement des données des clients, y compris la révélation de données à des tiers sans le consentement du client.</p>	<p>Direction générale</p>

Pratique recommandée	Responsabilité
S'assurer que les systèmes TIC disposent de différents systèmes de protection par mot de passe qui sont changés régulièrement avec différents niveaux d'accès en fonction de la position du membre du personnel ayant accès aux données.	TIC, Direction générale
Participer à l'élaboration du manuel/guide et du programme de formation des employés sur les politiques et procédures de traitement des données de l'établissement.	TIC, Ressources humaines
Fournir une formation aux employés sur l'importance de la confidentialité des données et sur la manière de préserver la confidentialité, la sécurité, l'exactitude et l'intégrité des informations personnelles et financières des clients. La formation doit apprendre aux employés à informer les clients de leurs responsabilités en matière de confidentialité des données, notamment en stockant les dossiers en lieu sûr et en ne partageant pas leurs codes d'identification personnels. Elle doit également apprendre aux employés à former des chefs de groupe pour protéger les informations des membres du groupe, y compris les montants de l'épargne, les dates de décaissement du financement et les informations relatives aux problèmes de remboursement.	Ressources humaines, Gestion de produits, Direction générale
Contribuer à tout autre accord sur la confidentialité des données des clients, y compris tout document nécessitant la signature des clients.	Département juridique
S'assurer que le politique de confidentialité de l'établissement couvre les employés actuels, ainsi que ceux qui quittent l'organisation.	Département juridique

Tableau 15 - Principe de protection des clients 7 : Mécanisme de résolution des plaintes

Pratique recommandée	Responsabilité
Utiliser l'analyse des plaintes des clients effectuée par l'établissement pour évaluer si les plaintes et l'insatisfaction des clients découlent de faiblesses dans la conception des produits. Utiliser les informations pour apporter des modifications aux produits le cas échéant.	Gestion du risque, Gestion de produits, Recherche et développement de produit, Plaintes/Service client, Direction générale
Aider à l'élaboration et à la diffusion d'un manuel de formation qui intègre des politiques sur la sensibilisation des clients au mécanisme de plainte de l'établissement et sur la gestion des plaintes.	
<p>Former le personnel à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ utiliser le mécanisme de plainte ; ▶ parler aux clients de leur droit de poser des questions et de déposer plainte ; ▶ encourager les clients à utiliser le mécanisme de plainte de l'établissement. 	Ressources humaines, Plaintes/Service client
Gérer les plaintes les plus courantes et savoir à quel moment les transmettre aux employés en charge des plaintes.	

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>Tous les documents marketing doivent spécifier les coordonnées de l'établissement et la marche à suivre pour poser une question ou déposer une plainte.</p>	<p>Marketing et promotions, Plaintes et service client</p>
<p>Apprendre à gérer les questions et les plaintes des clients. Plus particulièrement, comprendre comment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ utiliser le mécanisme de plainte ; ▶ parler aux clients de leur droit de poser des questions et de déposer plainte ; ▶ encourager les clients à utiliser le mécanisme de plainte de l'établissement. ▶ Gérer les plaintes les plus courantes et savoir à quel moment les transmettre aux employés en charge des plaintes. <p>Ne pas pénaliser les clients qui posent des questions ou déposent une plainte.</p>	<p>Ressources humaines, Plaintes et service client, Force de vente et personnel de terrain</p>
<p>Vérifier si le mécanisme de plainte de l'établissement est activement utilisé par les clients (par exemple, vérifier le nombre de plaintes par mois, l'utilisation de différents mécanismes pour déposer plainte, etc.).</p>	<p>Gestion du risque, Plaintes et service client, Gestion de produits, Recherche et développement de produit, Direction générale</p>
<p>Vérifier que les employés dédiés au mécanisme de plainte suivent les procédures institutionnelles de collecte, d'enregistrement, d'analyse et de communication des questions et des plaintes des clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vérifier que le personnel de terrain sait expliquer le mécanisme aux clients. ▶ Vérifier que le personnel de terrain sait répondre aux questions fréquemment posées et aux plaintes. ▶ Vérifier que le personnel de terrain communique de façon régulière et précise les informations des plaintes aux département concerné ou aux responsables appropriés. <p>Vérifier que les clients reçoivent rapidement une réponse à leurs problèmes, dans le mois qui suit le dépôt de la plainte ou plus tôt, conformément à la politique institutionnelle.</p>	<p>Gestion du risque, Plaintes et service client, Gestion de produits, Recherche et développement de produit, Direction générale</p>
<p>Vérifier que les clients comprennent comment utiliser le mécanisme de plainte de l'établissement (par exemple, demander aux clients s'ils ont été informés de la manière de l'utiliser, s'ils l'ont utilisé, etc.).</p>	<p>Gestion du risque</p>
<p>Vérifier que les plaintes des clients sont résolues de manière satisfaisante (par exemple, interroger un échantillon de clients enregistrés dans le système de dépôt de plainte).</p>	<p>Gestion du risque</p>
<p>Exploiter les données des plaintes pour identifier et enquêter sur les cas de fraude commise par les employés, de mauvais traitement des clients ou d'autres comportements contraires à l'éthique identifiés par des clients ou d'autres employés.</p>	<p>Gestion du risque</p>

Pratique recommandée	Responsabilité
Évaluer les tendances générales dans les plaintes des clients pour identifier les problèmes systémiques qui dépassent les simples griefs individuels. Suivre ces problèmes en effectuant des contrôles supplémentaires.	Gestion du risque
Fournir des informations sur la manière dont l'établissement doit traiter les plaintes des clients, en particulier sur la manière de gérer le mauvais comportement présumé des employés et sur la manière d'appliquer la législation locale si nécessaire.	Département juridique, Plaintes et service client, Gestion du risque, Direction générale
Fournir les technologies nécessaires pour le bon fonctionnement du système de plainte (par exemple, lignes téléphoniques, service de répondeur, fonctionnalités de messagerie texte, adresse électronique, etc.).	TIC
<p>Élaborer une politique de gestion des plaintes des clients. La politique doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ garantir les droits des clients, y compris le droit de : <ul style="list-style-type: none"> – déposer plainte contre l'établissement – recevoir une réponse rapide à la plainte – déposer plainte de façon anonyme – déposer plainte avec des conséquences négatives ▶ établir un mécanisme de résolution des plaintes des clients, y compris : <ul style="list-style-type: none"> – un poste au sein de l'organisation en charge de superviser la résolution des plaintes – des procédures de collecte des plaintes, de suivi et de réponse – une chronologie pour répondre aux plaintes et les résoudre – un processus pour gérer les plaintes graves (par exemple, abus présumé, fraude) – un processus pour répondre directement aux clients qui déposent une plainte 	Département juridique, Gestion du risque, TIC, Direction générale, Plaintes et satisfaction des clients
Accepter les questions et les plaintes des clients de façon continue au moyen d'un ou de plusieurs mécanismes accessibles gratuitement pour les clients. Vérifier que le mécanisme est activement utilisé par les clients.	Gestion du risque, Plaintes et satisfaction des clients
Établir un système de transmission clair pour assurer que les plaintes sur le terrain (par exemple, succursales, point de vente) parviennent aux employés qui gèrent les plaintes.	Gestion du risque, Plaintes et satisfaction des clients
S'assurer que les clients reçoivent une réponse à leurs questions et plaintes dans un délai raisonnable. Les problèmes complexes doivent être résolus dans un délai d'un mois et les problèmes moins complexes doivent être résolus plus rapidement.	Plaintes et satisfaction des clients
Élaborer et diffuser un manuel de formation qui intègre des politiques sur la sensibilisation des clients au mécanisme de plainte de l'établissement et sur la gestion des plaintes.	Ressources humaines, Plaintes et satisfaction des clients

Pratique recommandée	Responsabilité
<p>Former le personnel à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ utiliser le mécanisme de plainte ; ▶ parler aux clients de leur droit de poser des questions et de déposer plainte ; ▶ encourager les clients à utiliser le mécanisme de plainte de l'établissement. <p>Gérer les plaintes les plus courantes et savoir à quel moment les transmettre aux employés en charge des plaintes.</p>	TIC
<p>Évaluer les tendances générales dans les plaintes des clients pour identifier les problèmes systémiques qui dépassent les simples griefs individuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ • Utiliser les données des plaintes pour corriger les erreurs, les omissions et les activités susceptibles de nuire au client (par exemple, plaintes récurrentes concernant des frais « cachés », multiples plaintes sur une succursale précise). ▶ • Utiliser les plaintes pour guider les améliorations opérationnelles liées aux interactions de l'établissement avec ses clients, y compris les modifications apportées aux produits et aux services. 	Gestion de produits, Gestion du risque, Direction générale, Plaintes et service client
<p>S'assurer que les informations relatives au dépôt de plainte (par exemple, le numéro d'assistance) figurent sur tous les documents marketing, la documentation relative au produit (par exemple, le contrat de financement) et les autres supports fournis aux clients.</p>	Marketing et promotions, Plaintes et service client
<p>S'assurer que l'établissement a les technologies nécessaires en place pour gérer le mécanisme de plainte (par exemple, une ligne téléphonique dédiée, une base de données pour l'enregistrement et l'analyse des plaintes).</p>	TIC, Plaintes et service client

8. AUTO-ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE SOCIALE

Sur la base de ce qui précède, les IMF/EF doivent réaliser une auto-évaluation régulière pour vérifier qu'ils appliquent les meilleures pratiques requises en matière de performance sociale. Cela inclut également des questions qui visent à garantir un bon équilibre entre la performance sociale et la performance financière. Voici une liste non exhaustive de questions qui pourraient guider les IMF/EF dans leur auto-évaluation.

Mission, gouvernance et stratégie

- ▶ L'énoncé de la mission est-il clair et à jour ?
- ▶ Reflète-t-il la volonté de l'établissement de procéder à un changement global et positif ?
- ▶ Évoque-t-il le ciblage des populations vulnérables ?
- ▶ Évoque-t-il l'élargissement et l'approfondissement de la portée de la mission ?
- ▶ La direction a-t-elle une compréhension claire de la mission sociale ?
- ▶ La direction a-t-elle fixé des objectifs clairs dans son plan de performance sociale ou plan d'activité ?
- ▶ La gouvernance est-elle appropriée ? Le Conseil d'administration joue-t-il un rôle efficace ?
- ▶ Existe-t-il une politique formelle en matière de conflit d'intérêts ?
- ▶ Le Conseil d'administration a-t-il une orientation sociale ? Ses membres ont-ils participé à une formation sur la performance sociale ou la protection des clients ?
- ▶ Y a-t-il des considérations sociales dans le processus de prise de décision ?
- ▶ Les indicateurs de performance sociale sont-ils communiqués régulièrement par la direction au Conseil d'administration ?
- ▶ Le PDG a-t-il reçu une évaluation formelle de la performance, y compris de la performance sociale ?
- ▶ Existe-t-il un risque de dérive de la mission pour s'éloigner des zones rurales (si telle est la mission de l'IMF/EF) ?
- ▶ Une évaluation des risques a-t-elle été réalisée sur le risque de dérive de la mission ?

- ▶ La stratégie de produit et la mission sont-elles alignées ?
- ▶ Le portefeuille actuel est-il aligné avec la mission ?
- ▶ Les rendements réels au niveau de la gouvernance pour un équilibre efficace entre les rendements financiers et sociaux sont-ils connus ?

Indicateurs de performance financière mesurés

- ▶ Croissance des clients de financement actifs
- ▶ Croissance des encours de crédits
- ▶ Croissance du personnel
- ▶ Croissance du nombre de succursales
- ▶ PAR30
- ▶ Ratio d'abandon de créances
- ▶ Financement restructuré
- ▶ Rendement des capitaux propres
- ▶ Rendement des actifs
- ▶ Rendement retraité des capitaux propres
- ▶ Rendement retraité des actifs
- ▶ Autonomie opérationnelle
- ▶ Autonomie financière
- ▶ Productivité du personnel (client de financement)
- ▶ Productivité de l'agent de crédit (client de financement)
- ▶ Ratio des charges opérationnelles
- ▶ Ratio de dotation aux provisions
- ▶ Rendement du portefeuille
- ▶ Taux de couverture du risque
- ▶ Ratio du coût des ressources
- ▶ Ratio dettes/fonds propres

Analyse des ratios financiers pour assurer un équilibre entre la performance sociale et la performance financière

- ▶ Les taux de croissance sont-ils trop ambitieux ? Est-ce qu'ils mettront pression sur les systèmes internes ?
- ▶ La croissance est-elle soutenue par un niveau de liquidité convenable, personnel et d'autres ressources appropriés ?
- ▶ La croissance fait-elle l'objet d'un suivi régulier ?
- ▶ Une analyse de la concurrence et de la saturation du marché est-elle réalisée ?
- ▶ La productivité du personnel et des agents de financement s'est-elle améliorée ?
- ▶ Les ratios des charges opérationnelles ont-ils augmenté ?
- ▶ La rémunération des cadres supérieurs est-elle équitable ?
- ▶ Y a-t-il eu des changements récents dans la politique qui pourraient affecter la performance financière ou sociale ?

Système de suivi et de surveillance

- ▶ Un système SIG prend-il en charge le suivi de la performance financière et sociale ?
- ▶ Le SIG contrôle-t-il le profil de segment des clients ?
- ▶ Le SIG contrôle-t-il le profil de pauvreté des clients ?
- ▶ La qualité des services est-elle contrôlée via les canaux de rétroaction habituels ?
- ▶ Les taux de fidélisation et d'abandon des clients sont-ils contrôlés ?
- ▶ Y a-t-il un suivi de l'impact généré par les services proposés par l'IMF/EF ?

RH et alignement sur la mission

- ▶ La gestion des RH est-elle alignée sur la mission ?
- ▶ Le processus de recrutement aligne-t-il les besoins de compétences avec la mission ?
- ▶ La vision et la mission de l'IMF/EF sont-elles clairement communiquées aux nouveaux employés au moment de l'intégration ?
- ▶ Les nouveaux employés bénéficient-ils d'une formation sur la performance sociale et la protection des clients ?
- ▶ Le système d'évaluation est-il en adéquation avec la performance financière et sociale de l'IMF/EF ?
- ▶ Le programme d'incitation est-il en adéquation avec la performance financière et sociale de l'IMF/EF ?
- ▶ Y a-t-il une hausse des financements plus importants qui pourraient exclure les personnes démunies ?
- ▶ Existe-t-il un comité ou un référent pour prendre en charge l'intégration de la performance sociale ?

Responsabilité sociale envers le personnel

- ▶ Existe-t-il un risque de discrimination à l'égard du personnel ?
- ▶ Y a-t-il une politique qui encourage la méritocratie ?
- ▶ Existe-t-il un code de conduite destiné au personnel ?
- ▶ Le taux de rotation du personnel est-il stable et acceptable ?
- ▶ Pour quelles raisons le personnel quitte-t-il l'IMF/EF ?
- ▶ Quel est le climat au travail et quels sont les niveaux de satisfaction du personnel ?
- ▶ Les politiques RH sont-elles formalisées ?
- ▶ Les questions de sécurité du personnel sont-elles prises en compte et gérées ?
- ▶ Le personnel est-il officiellement sous contrat ?
- ▶ Le personnel est-il rémunéré de façon équitable ?
- ▶ Le personnel bénéficie-t-il de bonnes opportunités de développement ?

Protection des clients

- ▶ Des études de marché sont-elles réalisées régulièrement et l'analyse des commentaires des clients éclaire-t-elle le développement de produit ?
- ▶ L'IMF/EF offre-t-il une gamme de produits financiers ?
- ▶ Les produits de l'offre répondent-ils aux besoins de la population cible ?
- ▶ L'échéancier des remboursements concorde-t-il avec des flux de trésorerie réguliers et saisonniers ?
- ▶ L'échéancier des remboursements permet-il un remboursement anticipé ?
- ▶ La taille du financement est-elle adaptée à la capacité de remboursement ?
- ▶ La manière dont les fonds doivent être utilisés (de façon productive) influence-t-elle l'évaluation de la capacité de remboursement ?
- ▶ La méthodologie de financement impose-t-elle des restrictions inutiles aux clients ?
- ▶ L'octroi de financement est-il pratique pour les clients ?
- ▶ Les clients font-ils objet de pressions pour souscrire un financement au moyen de techniques de marketing ou de vente ?
- ▶ L'épargne forcée est-elle appliquée ? Est-elle protégée ?
- ▶ Des produits d'assurance Takaful adaptés sont-ils fournis aux clients ? Offrent-ils un bon rapport qualité-prix ?

Prévention du surendettement

- ▶ Existe-t-il un risque de surendettement des clients causé par l'absence d'une agence d'évaluation du crédit et/ou des données d'échange insuffisantes ?
- ▶ Des enquêtes permettent-elles de déterminer si les clients ont utilisé un financement pour rembourser leur crédit ?
- ▶ Existe-t-il une politique pour atténuer le surendettement ?
- ▶ L'IMF/EF propose-t-il des produits de refinancement non conformes à la charia ?
- ▶ Des produits de financement sont-ils ciblés à des fins de production ou de consommation ?
- ▶ Les produits de financement destinés au secteur productif sont-ils prioritaires ?
- ▶ Les politiques en matière de prévention du surendettement sont-elles respectées par les agents de financement ?

- ▶ Une politique de rééchelonnement est-elle en place ?
- ▶ L'utilisation des financements est-elle contrôlée ? Le paiement direct aux fournisseurs est-il privilégié par rapport au paiement aux clients ?
- ▶ Le programme d'incitation est-il en adéquation avec l'équilibre entre la croissance, la portée et la qualité du portefeuille ?

Transparence

- ▶ L'IMF/EF utilise-t-il le calcul de l'amortissement dégressif pour la tarification de ses produits de financement ?
- ▶ L'ensemble des conditions et modalités, y compris le prix de revient et le prix de vente, sont-elles clairement reflétées dans les produits financiers appropriés ?
- ▶ La structure de coûts et le calendrier de paiement sont-ils simples et faciles à comprendre ?
- ▶ Tous les frais supplémentaires sont-ils clairement indiqués et communiqués au client ?
- ▶ Les documents marketing contiennent-ils des informations sur les coûts et d'autres conditions et modalités ?
- ▶ Les clients approuvent-ils clairement tous les coûts, frais et autres conditions et modalités ?
- ▶ Y a-t-il des retours ou des plaintes indiquant que les clients ignorent les conditions et modalités ?
- ▶ Un audit vérifie-t-il la transparence vis-à-vis des clients et la connaissance des caractéristiques des produits ?
- ▶ Pour les produits d'épargne, les clients sont-ils clairement informés des restrictions ou des frais appliqués en cas de retrait ?
- ▶ Les clients sont-ils informés des exigences des assurances Takaful et de leurs conditions avant de souscrire des produits financiers ?

Tarification responsable

- ▶ L'IMF/EF utilise-t-il la méthode d'amortissement dégressif pour calculer ses tarifs ?
- ▶ L'IMF/EF comprend-il sa structure de coûts et sa tarification est-elle en adéquation avec la structure de coûts ?
- ▶ La tarification est-elle compétitive sur le marché ?
- ▶ Les bénéfices générés par l'IMF/EF sont-ils imputables à une tarification excessivement élevée ?
- ▶ Les services fournis par l'IMF/EF sont-ils surfacturés aux clients ?
- ▶ Les frais facturés par l'IMF/EF sont-ils abordables pour

la population cible ?

- ▶ Les revenus générés par l'IMF/EF sont-ils équitablement répartis dans l'épargne des clients ?
- ▶ Les clients sont-ils tenus de contribuer sous forme de cotisations ? Sont-ils disposés à faire de telles contributions et ces dernières sont-elles abordables ?

Traitement respectueux et équitable des clients

- ▶ L'IMF/EF dispose-t-il d'un code de conduite ou de politiques stipulant la conduite professionnelle attendue de l'ensemble du personnel ?
- ▶ Des mesures disciplinaires sont-elles en place en cas de violation par le personnel ?
- ▶ Une formation est-elle dispensée pour assurer que le personnel traite les clients de façon équitable et respectueuse ?
- ▶ L'audit s'attache-t-il de détecter le mauvais traitement des clients et la fraude ?
- ▶ Des mesures sont-elles en place pour mener des audits d'investigation en réponse aux plaintes déposées ?
- ▶ Les pratiques de recouvrement sont-elles clairement énoncées et le personnel est-il formé à ces pratiques de manière appropriée ?
- ▶ Le personnel est-il susceptible d'être licencié en cas de fraude, de corruption ou de comportement menaçant ou humiliant envers les clients ?

Mécanisme de résolution des plaintes

- ▶ L'IMF/EF dispose-t-il des canaux adéquats pour permettre aux clients de livrer un commentaire et de déposer une plainte ?
- ▶ Existe-t-il une politique du service client assortie de directives sur la manière de gérer les plaintes de clients, les niveaux de responsabilité spécifiques, les délais et les contrôles pour assurer le suivi ?
- ▶ Les commentaires des clients sont-ils regroupés et communiqués à la direction et au Conseil d'administration, le cas échéant ?

Responsabilité sociale à l'égard de la communauté et de l'environnement

- ▶ Existe-t-il une campagne de sensibilisation aux programmes de développement communautaire dans lesquels l'IMF/EF est impliqué ?
- ▶ Des politiques permettent-elles d'élaborer une liste d'exclusion des activités qui ne peuvent pas être financées si elles ne sont pas conformes à la charia ou

si elles sont susceptibles de nuire à la communauté ?
Un audit interne ou un audit de conformité à la charia permet-il de vérifier cela ?

- ▶ Existe-t-il une politique environnementale ou l'IMF/EF est-il impliqué dans des activités environnementales ?

Zone d'action

- ▶ Le taux de pauvreté est-il élevé dans la zone desservie par l'IMF/EF ?
- ▶ Y a-t-il une adéquation entre le rayon d'action géographique et la population cible ?

Clients bénéficiaires

- ▶ Quelle est l'ampleur (nombre de clients) de l'impact auprès des clients ?
- ▶ Le nombre de clients actifs, l'encours de crédits brut, le nombre de succursales, l'encours de crédits et le nombre de clients inactifs enregistrent-ils une croissance positive ?

Vulnérabilité sociale et profil des ménages

- ▶ Le choix de la clientèle répond-il à une logique de genre ?
 - L'IMF/EF collecte des indicateurs de ménage tels que :
 - La taille du ménage
 - Le taux de dépendance en fonction de l'âge
 - Les niveaux d'éducation comparés à la moyenne nationale
 - L'assiduité scolaire des jeunes du primaire, du secondaire et du tertiaire
 - Les transferts de fonds constituent-ils une source de revenus importante ?
 - Les clients qui sont chefs de famille
 - Les clients qui ont des sources de revenus fixes pour le ménage
 - Les clients qui ont la capacité de prendre des décisions et qui contrôlent les ressources du ménage
- ▶ Y a-t-il eu une amélioration dans la propriété des actifs du client en termes de :
 - Propriété d'habitation
 - Amélioration de l'approvisionnement en eau
 - Amélioration de l'assainissement
 - Source d'électricité
 - Propriété foncière
 - Possession d'appareils électroménagers essentiels tels qu'un réfrigérateur et une machine à laver
 - Possession d'animaux de ferme

Activités financées

- ▶ L'IMF/EF se focalise-t-il sur le financement du secteur productif pour générer des revenus pour les clients ?
- ▶ L'IMF/EF a-t-il une bonne compréhension des secteurs qu'il finance ?
- ▶ Les activités financées génèrent-elles des emplois ? Quel est le nombre moyen d'emplois générés pour chaque activité professionnelle financée ?
- ▶ L'IMF/EF soutient-il ses clients par le biais d'activités à valeur ajoutée (non-financement) ?
- ▶ L'IMF/EF aide-t-il ses clients à développer leurs activités ?
- ▶ Liste non exhaustive des indicateurs à suivre :
 - Ratio de clients indépendants
 - Nombre de personnes employées dans des entreprises familiales et non familiales
 - Ratio d'entreprises financées dans le secteur informel
 - Ratio d'utilisation des financements pour le secteur productif
 - Ratio d'utilisation des financements à des fins sociales (par exemple, l'éducation, la santé)
 - Ratio d'utilisation des financements à des fins de consommation

Pauvreté économique

- ▶ La profondeur ou l'ampleur de la pauvreté a-t-elle évolué au cours de ces dernières années dans les zones géographiques où l'IMF/EF est intervenu ?

Accès aux services financiers

- ▶ Existe-t-il des données sur l'impact de l'IMF/EF sur l'inclusion financière ? Ces données pourraient inclure :
 - Les clients qui ne reçoivent pas de financement des autres IMF/EF
 - Les clients qui ont arrêté d'emprunter à des prêteurs
 - Les clients qui ont commencé à emprunter à des prêteurs

Taille du financement

- ▶ Le financement moyen et médian octroyé au client s'accorde-t-il avec la mission de l'IMF/EF ? Les indicateurs à noter sont les suivants :
 - Taille moyenne d'un financement
 - Solde moyen par client de financement/revenu national brut par habitant
 - Croissance annuelle du solde moyen de financement

Quality of services

- ▶ L'éventail de produits financiers est-il important ?
- ▶ La gamme de produits d'épargne est-elle importante ?
- ▶ Existe-t-il des produits d'assurance takaful adaptés ?
- ▶ Le financement de la chaîne de valeur est-il assuré ?
- ▶ Le temps de traitement d'une demande de financement est-il long ?
- ▶ Quel est le niveau de satisfaction client vis-à-vis de l'IMF/EF ?
- ▶ Existe-t-il un registre qui recense les aspects des services de l'IMF/EF que ses clients apprécient ?
 - Général
 - Montant du financement
 - Délai et procédure
 - Coût
 - Durée du financement
 - Garantie
 - Réunions du Centre
 - Épargne forcée
 - Assurance takaful
 - Services non financiers
 - Agents de crédit
 - Informations

Abandon des clients

- ▶ Does the MFI/FI know the client dropout rate and the reasons for dropout? Indicators that can be measured include -
 - Taux d'abandon des clients (clients de financement)
 - Taux d'abandon des clients (clients actifs)
 - PAR30
 - Financement au cours du premier cycle
 - Financement au cours du deuxième cycle
 - Financement au cours du troisième cycle
 - Financement après le troisième cycle



Performance financière

1. ÉVOLUTION DE L'IMPORTANCE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES IMF/EF

L'histoire de la microfinance est souvent associée à l'essor des organisations non gouvernementales (ONG) proposant des services de microcrédit aux populations démunies et au développement d'une poignée de banques de microfinance. Au début des années 1990, des normes ont commencé à émerger, appelant à une gestion financière plus solide des fournisseurs de microcrédit, en particulier dans leur gestion et communication des retards. Au même moment, les coopératives de crédit et les banques impliquées dans le microcrédit ont renforcé les techniques de suivi de leurs portefeuilles de microcrédits.

En 1995, le réseau SEEP a produit une monographie intitulée « Financial Ratio Analysis of Microfinance Institutions » ou « Blue Book » dans sa version abrégée. Son objectif premier était d'initier les directeurs des organisations de microfinance au calcul et à l'interprétation des ratios financiers. Depuis 1995, la taille, le type, le nombre et la complexité des IMF/EF n'ont cessé d'augmenter. En parallèle, l'accent est mis davantage sur la responsabilité, la gestion et la viabilité financières.

La publication « 2002 SEEP Financial Definitions Guidelines » a contribué à dissiper une grande partie de l'ambiguïté grâce à la définition de près de 50 termes financiers et à la présentation de directives de calcul pour 20 ratios. Les ratios ont ensuite été revus à la baisse et regroupés dans quatre catégories principales :

- ▶ Catégorie 1 : Qualité du portefeuille
- ▶ Catégorie 2 : Efficience et productivité
- ▶ Catégorie 3 : Gestion financière
- ▶ Catégorie 4 : Rentabilité et viabilité

Ces indicateurs sont-ils pertinents pour l'pouvoirisation économique ?

Les IMF/EF qui pratiquent l'pouvoirisation économique ne sont pas seulement des établissements financiers, mais aussi des établissements commerciaux qui font du commerce et des investissements avec leurs clients. Les ratios qui sont décrits et expliqués ci-après ne sont pas utilisés exclusivement pour les IMF/EF ; ils peuvent aussi

servir à déterminer la viabilité et la rentabilité financières des établissements non financiers.

Les IMF/EF islamiques ne facturent pas d'intérêts en tant que revenu, mais pour être en activité, ils doivent réaliser des revenus en dégageant des bénéfices et en facturant des frais. La nature orientée vers l'actif des IMF/EF islamiques signifie que les actifs sont capitalisés et amortis dans le temps sur la base des normes comptables AAOIFI. Nous expliquerons ici les variations probables du mode de calcul de ces ratios.

La performance financière d'un IMF/EF est très pertinente, car toutes les parties prenantes (donateurs, régulateurs, etc.) tiennent à assurer la durabilité de ses actions. Les IMF/EF qui enregistrent une bonne performance financière font preuve d'une gestion prudente et jouissent d'une rentabilité solide qui assure leur viabilité, d'une gestion financière efficace, d'un portefeuille de qualité et d'une efficience et d'une productivité opérationnelles satisfaisantes. Un IMF/EF avec une bonne performance sociale et financière assoira sa réputation sur le marché, ce qui lui permettra d'obtenir davantage de financements.

2. ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

La performance financière est un aperçu de la situation actuelle d'un IMF/EF. Elle doit être lue dans son intégralité pour permettre une bonne compréhension de ses performances sous différents angles. Une analyse des tendances sur 3 à 5 ans permettrait également de déterminer les changements d'orientation et le cap suivi par l'IMF/EF. Il serait également utile de réaliser une analyse comparative ou une analyse de marché afin de faire des comparaisons avec les autres IMF/EF pairs du secteur. En outre, les ratios de performance financière doivent être lus conjointement avec les indicateurs de performance sociale afin de mieux comprendre la réalité sur le terrain et le contexte qui justifie les chiffres communiqués.

Calcul de la moyenne/Annualisation

En comparant un chiffre du compte de résultat avec un poste du bilan, ce dernier, placé en dénominateur, doit être moyenné et annualisé. Par exemple, un IMF/EF qui fournit des rapports financiers de façon régulière doit annualiser

ses chiffres pour les comparer de façon appropriée. Plus les rapports produits dans une année sont fréquents, plus la moyenne sera précise. La formule d'annualisation/de calcul de la moyenne d'un chiffre du bilan est la suivante :

$$P_{moy} = [(P_0 + P_1 + \dots + P_t)/t]$$

Collecte des données

Comme le confirmerait tout gestionnaire financier, les états financiers permettent de dissimuler autant que de révéler. Si les états financiers doivent être utilisés comme outil de gestion, chaque état doit indiquer au gestionnaire, à l'analyste ou à tout autre examinateur la véritable performance ou situation financière de l'IMF/EF.

Pour les IMF/EF, les états financiers sont essentiels, car ils constituent le principal moyen pour les établissements de refléter leurs activités financières. Certains états contiennent des données de stock, qui « font l'inventaire » ou présentent les données à un moment donné. D'autres états contiennent des données de flux, qui présentent le flux ou la synthèse des opérations sur une période définie. L'activité principale d'un IMF/EF étant la fourniture de services financiers, les états et les rapports financiers sont très similaires à ceux des établissements financiers classiques. Les états et rapports financiers d'un IMF/EF contiennent les éléments suivants :

- ▶ Déclarations de revenus (ou comptes de résultat),
- ▶ Bilans (ou états de la situation financière),
- ▶ Tableaux des flux de trésorerie (ou état d'origine et d'emploi des fonds)
- ▶ Relevés de portefeuille.

Lors de la présentation des données, les IMF/EF doivent préciser le mode de calcul de la moyenne et commenter, le cas échéant, les distorsions potentielles qui résultent de la méthode de calcul. Plus les données sont granulaires, plus l'image de la santé financière de l'IMF/EF est précise et détaillée. Pour cette raison, il est important que les rapports soient séparés sur la base des différents secteurs d'activité et instruments financiers islamiques. Il convient de faire concorder les coûts et les recettes avec les

produits correspondants pour permettre une meilleure compréhension de la viabilité opérationnelle et financière, des domaines à améliorer et des moyens pour y parvenir.

3. CATÉGORIE 1 : QUALITÉ DU PORTEFEUILLE

La qualité du portefeuille est un aspect fondamental qui mesure le risque de crédit du principal actif de l'IMF/EF, à savoir son portefeuille. Il s'agit de la probabilité que l'IMF/EF ne soit pas en mesure de récupérer ses actifs. Elle permet à la direction de superviser la qualité du portefeuille pendant la période de financement en mesurant le profil de risque actuel afin de prendre des mesures préventives d'amélioration pour protéger les fonds propres de l'établissement.

Aspects de la qualité du portefeuille

Les indicateurs de la qualité du portefeuille livrent un aperçu du portefeuille actuel. L'analyse des chiffres obtenus doit être assortie d'une justification de divers facteurs, parmi lesquels :

- ▶ **Croissance et évolution** : Une politique de croissance agressive peut aboutir à un portefeuille jeune qui ne risque pas d'être en défaut. Par conséquent, un faible ratio PAR30 n'est pas nécessairement dû à une bonne qualité du portefeuille.
- ▶ **Saisonnalité** : Un PAR30 élevé peut être dû à une mauvaise structuration des plans de paiement qui ne correspondent pas à la saisonnalité des revenus de leurs clients. Ceci est particulièrement vrai pour les agriculteurs, qui tirent généralement leurs revenus de la période saisonnière des récoltes.
- ▶ **Structure et diversification** : La qualité du portefeuille peut être due à une mauvaise structuration des produits financiers. Les produits peuvent ne pas avoir la durée, le prix, la période de grâce, la fréquence des paiements, etc. appropriés.
- ▶ **Concentration** : Il peut y avoir une concentration de certains clients en fonction de la position géographique ou d'autres caractéristiques telles que l'orientation sectorielle. Par exemple, une chute des prix du cacao affecterait fortement la qualité du

portefeuille d'un IMF/EF dont les principaux clients sont des producteurs de cacao.

- ▶ **Portée et abandon** : La manière dont les agents de financement génèrent un flux d'opérations pour le

financement et les motifs d'abandon peuvent aussi faciliter la compréhension des facteurs sous-jacents de la qualité du portefeuille.

Les sections suivantes détaillent les principaux indicateurs de la qualité du portefeuille qu'il convient de mesurer.

Portefeuille à risque depuis plus de 30 jours (PAR30)

PAR30 = encours de crédits dont l'échéance est supérieure à 30 jours / encours de crédits de tous les crédits

Ce ratio mesure la part du portefeuille affectée par les retards de paiement et, par conséquent, exposée au risque de ne pas être remboursée.

En microfinance, le délai de 30 jours est un seuil courant. Cependant, certains IMF/EF peuvent utiliser une période de mesure différente (par exemple, PAR60 ou PAR90). Si l'échéancier de remboursement n'est pas mensuel, alors une période de remboursement (par exemple, à la semaine, à la quinzaine ou au trimestre) peut être utilisée comme alternative. Cela est particulièrement important pour le financement de l'agriculture, qui est censé être cyclique par nature. Lorsqu'un paiement total ou partiel est en retard, le risque de non-remboursement de l'encours de crédits est supérieur à la normale. Le PAR ne doit pas être confondu avec les arriérés ou les paiements en souffrance, qui mesurent la valeur du montant en souffrance, plutôt que le montant total du prêt demeurant impayé. Il est important de comprendre le financement octroyé par l'IMF/EF pour mieux comprendre la signification du portefeuille à risque. Le portefeuille à risque (PAR) peut être influencé

non seulement par l'exclusion des prêts renégociés, mais aussi par l'utilisation agressive des passages en perte, qui suppriment les prêts en souffrance des livres comptables. Lorsqu'un IMF/EF passe un prêt en retard en perte, ce prêt disparaît des livres comptables de l'IMF/EF et n'est donc plus un encours de crédit. Ainsi, le ratio semble meilleur que la situation réelle. Par conséquent, le PAR doit aussi être examiné conjointement avec le ratio de portefeuille restructuré et le taux d'abandon de créances.

Méthode de calcul du PAR : Il faut d'abord calculer le dénominateur, qui correspond à l'encours de tous les crédits, c'est-à-dire le montant des créances de prêts dues par le client. Ce chiffre comprend le montant dû, mais non payé et le montant qui n'est pas dû et qui devrait l'être dans le futur. Ensuite, il faut calculer le numérateur, qui correspond à l'encours des crédits en souffrance depuis plus de 30 jours. Ce chiffre ne doit pas seulement inclure le montant des arriérés réels, mais aussi le solde du prêt actuellement déclaré comme étant en souffrance.

Indicateur de microfinance islamique révisé (pour les instruments axés sur la dette : mourabaha, salam, idjara, istisna)

PAR30 = encours de financements dont l'échéance est supérieure à 30 jours / encours de tous les financements

La principale différence réside dans le fait que le financement mesuré porte principalement sur des actifs à un coût historique. Une attention particulière doit être accordée au financement salam, qui est de nature saisonnière. Dans de

telles circonstances, une politique de PAR distincte doit être mise en place (par exemple, PAR90 à PAR180) en fonction de la date à laquelle les agriculteurs sont supposés livrer leur récolte.

Indicateur de microfinance islamique révisé (pour les instruments axés sur les capitaux propres : moudaraba, moucharaka, moucharaka dégressive)

$$\text{Recette du portefeuille non réalisée} = \text{rendement sur investissement attendu} - \text{retour sur investissement réel}$$

Pour les produits axés sur les capitaux propres tels que la moucharaka et la moudaraba, le produit doit être mesuré séparément. La meilleure mesure pour cet indicateur serait la recette du portefeuille non réalisée. Dans ce cas, l'IMF/EF mesure le rendement réel par rapport au retour sur investissement attendu. Si l'étude de faisabilité pendant

l'évaluation calcule un taux de rentabilité interne (TRI) de 30 %, mais que le rendement actuel réel ne correspond qu'à un TRI de 22 %, toutes choses étant égales par ailleurs, l'IMF/EF perdrait 8 % de l'encours de financements au titre de la recette potentielle sur la période de financement.

Ratio de restructuration

$$\text{Portefeuille restructuré} = \text{encours du portefeuille restructuré} / \text{encours de tous les crédits}$$

Ce ratio mesure le portefeuille restructuré, qui peut être absent du PAR.

La restructuration est une pratique courante permettant aux clients de disposer d'un délai plus long pour effectuer leurs remboursements. Elle est particulièrement encouragée pour les clients en détresse qui ne sont pas en mesure de rembourser en raison de circonstances imprévues. Cependant, un portefeuille restructuré est souvent plus risqué et doit faire l'objet d'un suivi approfondi. Une politique de restructuration agressive peut aussi ne pas être saine, car elle peut induire un risque moral pour les

IMF/EF classiques cherchant à générer plus d'intérêts et de frais de pénalité auprès des clients existants. Cependant, pour les IMF/EF islamiques, la restructuration s'effectue sans générer de revenus supplémentaires, mais plutôt dans l'optique de donner au client une chance réaliste et équitable de rembourser son encours sans perdre sa garantie. Les IMF/EF peuvent également être tentés de restructurer les financements afin qu'ils reflètent un PAR30 bien plus faible. Il est important de noter que le portefeuille restructuré comprendrait des financements qui ont été reprogrammés (augmentation de la durée).

Revised Islamic microfinance Indicator (only relevant for debt-oriented instruments- Murabaha, Salam, Ijara, Istisna)

$$\text{Indicateur de microfinance islamique révisé (seulement pertinent pour les instruments axés sur la dette : mourabaha, salam, idjara, Istisna)}$$

Dans les IMF/EF islamiques, un portefeuille restructuré fait référence à des financements dont la durée a été augmentée (c'est-à-dire des financements reprogrammés). Le refinancement d'un financement n'est généralement pas autorisé, car il s'agirait d'une forme de rachat de créances.

Dans le cas d'une dette reprogrammée, les principes de la microfinance islamique ne permettent pas d'augmenter l'encours de la dette qui était en souffrance, contrairement à la microfinance conventionnelle où le numérateur inclut la majoration accumulée générée par la restructuration.

Ratio d'abandon de créances

Ratio d'abandon de créances = prêts passés en perte pendant la période / encours moyen de tous les crédits

Cet indicateur mesure le ratio d'abandon de créances du portefeuille, qui peut être absent du PAR.

Il est important d'analyser le ratio d'abandon de créances pour s'assurer de l'authenticité des cas d'abandon de

créances. De plus, le portefeuille passé en perte ne signifie pas que les prêts sont oubliés. En général, on peut envisager de passer les prêts en perte s'ils sont dus depuis plus de 120 jours, sauf si les paiements sont de nature saisonnière.

Indicateur de microfinance islamique révisé

Ratio d'abandon de créances = financements passés en perte pendant la période / encours moyen de tous les financements

Dans ce cas, le financement comprend des investissements qui ont été réalisés et qui ne sont pas

censés être récupérés puisque la période d'investissement prévue a été dépassée.

4. CATÉGORIE 2 : EFFICIENCE ET PRODUCTIVITÉ

Les indicateurs d'efficacité et de productivité reflètent la manière dont un IMF/EF utilise ses ressources, notamment ses actifs et son personnel. Les IMF/EF utilisent de nombreux indicateurs d'efficacité et de productivité différents qu'ils adaptent pour refléter leur propre structure organisationnelle, leurs gammes de produits et leurs priorités de suivi.

Les IMF/EF doivent utiliser le nombre d'employés et le nombre d'agents de financement comme référence pour les ressources humaines lorsqu'ils mesurent leur productivité. L'intérêt de prendre en compte les agents de financement comme une catégorie distincte est qu'ils sont en contact

avec les clients et sont généralement directement impliqués dans des tâches génératrices de revenus (à savoir, l'octroi et le recouvrement de prêts), alors que les autres employés ne le sont pas. La tendance est toutefois à l'utilisation du nombre total d'employés dans les calculs de la productivité, car les tâches des agents de financement peuvent chevaucher celles du personnel administratif.

L'examen de l'ensemble des ratios peut donner une description plus complète et significative de l'efficacité et de la productivité actuelles d'un établissement, ce qui constitue un bon indicateur de la qualité de la gestion de l'IMF/EF. Pour cette raison, les lecteurs doivent bien comprendre les composantes de ces indicateurs.

Ratio des charges opérationnelles (OER)

Ratio des charges opérationnelles = charges opérationnelles pendant la période / portefeuille brut des prêts

Cet indicateur mesure les coûts d'exploitation liés à l'offre de services de l'IMF/EF.

L'OER est l'indicateur d'efficacité le plus utilisé. Il permet de comparer le rendement du portefeuille de l'IMF/EF avec ses charges de personnel et administratives. Il mesure le gain généré sur les prêts par rapport aux dépenses engagées pour leur réalisation et leur suivi. Le ratio des charges opérationnelles

est également appelé le ratio d'efficacité. Il est important de suivre cette tendance, car elle évalue l'efficacité de l'IMF/EF à mesure que son portefeuille de prêts s'étoffe. Plus le ratio est faible, plus l'IMF/EF est efficace.

Les IMF/EF doivent s'efforcer d'obtenir une tendance à la baisse pour ce ratio, même lorsque la croissance du portefeuille est faible, jusqu'à ce qu'ils soient convaincus

qu'aucune autre efficacité ne peut être atteinte tout en s'assurant de rester fidèles à leur mission. Ce ratio doit diminuer d'une année sur l'autre. Même si les IMF/EF commerciaux et les coopératives de crédit devraient avoir des coûts d'exploitation plus élevés en raison des services d'épargne, ils ont fait preuve d'une efficacité exceptionnelle en maintenant des coûts d'exploitation faibles. L'inconvénient

majeur est qu'il fera paraître un IMF/EF accordant des petits prêts comme moins performant qu'un IMF/EF octroyant des prêts importants, même si les deux sont gérés de manière efficace. Par conséquent, comme les autres ratios, cet indicateur doit être lu conjointement avec les autres ratios de la catégorie et corrélé à une bonne compréhension des activités de l'IMF/EF.

Indicateur de microfinance islamique révisé

$$\text{Ratio des charges opérationnelles} = \frac{\text{charges opérationnelles pendant la période}}{\text{portefeuille brut des financements}}$$

Le ratio des charges opérationnelles peut aussi être appliqué aux IMF/EF qui pratiquent l'empowerment économique. Les charges opérationnelles du portefeuille sont dérivées des salaires et autres dépenses. Le portefeuille brut des

financements inclut tous les financements axés sur la dette ainsi que les investissements axés sur les capitaux propres réalisés par l'IMF/EF.

Coût par emprunteur

$$\text{Coût par emprunteur} = \frac{\text{charges opérationnelles pendant la période}}{\text{nombre moyen d'emprunteurs actifs}}$$

Cet indicateur précise le coût moyen de gestion d'un emprunteur.

Il indique combien cela coûte au prestataire de service financier de détail de servir chaque client. Puisqu'il ne pénalise pas les IMF/EF qui octroient de plus petits prêts, le coût par emprunteur/client est un meilleur ratio d'efficacité pour comparer les établissements. Si l'on souhaite comparer le coût par emprunteur/client d'un IMF/EF à celui des IMF/EF similaires dans d'autres pays, le ratio doit être exprimé en pourcentage du RNB par habitant, qui est utilisé comme un indicateur approximatif du coût de la main-d'œuvre locale.

Comme indiqué précédemment, l'OER fait pencher la balance en défaveur des IMF/EF qui accordent des prêts plus petits : six prêts de 50 \$ coûtent plus cher à accorder qu'un prêt de 300 \$. Avec cette méthode de mesure, un IMF/EF peut devenir plus « efficace » simplement en abandonnant ses petits emprunteurs, sans même apporter d'améliorations aux systèmes d'exploitation. Le coût par client permet d'éviter ce résultat pervers. Les IMF/EF jeunes ou à croissance rapide sembleront moins efficaces selon l'une ou l'autre de ces mesures, car ils paient du personnel, des infrastructures et des frais généraux qui ne produisent pas encore à pleine capacité.

Indicateur de microfinance islamique révisé

$$\text{Coût de financement par client} = \frac{\text{charges opérationnelles pendant la période}}{\text{nombre moyen de clients actifs}}$$

Il n'y a pas de changement dans la formule à utiliser. Les données prises pour le numérateur et le dénominateur seraient les mêmes. En général, les IMF/EF islamiques qui réalisent des investissements en capital-risque (moucharaka, moudaraba) supporteront un coût plus élevé par client de

financement, car l'importance du soutien entraînera des frais plus importants par rapport au nombre moyen de clients actifs. De même, il est important de comprendre le raisonnement qui sous-tend les ratios lors de l'analyse de ses performances.

Productivité d'un agent de crédit

$$\text{Productivité d'un agent de crédit} = \text{nombre d'emprunteurs actifs} / \text{nombre d'agents de crédit}$$

Ce ratio indique le nombre d'emprunteurs servis par chaque agent de crédit de l'IMF/EF.

Le ratio d'emprunteurs ou de clients de financement par agent de crédit, souvent utilisé par les IMF/EF, permet de mesurer la productivité du personnel en charge des crédits. Créer des objectifs de charge de travail pour les agents de crédit est utile pour la planification, et ce ratio est un moyen facile et efficace de mesurer les progrès par rapport à ces objectifs.

Ce ratio augmentera jusqu'à atteindre la tranche optimale. Les gestionnaires doivent le suivre tous les mois. Les obstacles à l'amélioration de ce ratio peuvent être surmontés par des changements structurels ou technologiques, tels que la rationalisation de la méthodologie ou l'introduction d'une technologie. Des améliorations peuvent également être apportées en introduisant des incitations à l'efficacité pour le personnel, telles que des primes pour les agents de

crédit. Le ratio d'emprunteurs par agent de crédit permet aux gestionnaires de suivre les gains réalisés grâce à la mise en œuvre de ces changements.

Ce ratio dépend de l'environnement local tel que la densité de population et la facilité d'accès aux clients. Il peut aussi considérablement varier en raison des conditions et des modalités du produit (par exemple, prêts individuels par rapport à prêts collectifs) et de la méthodologie (fréquence des réunions). Les IMF/EF doivent surveiller les gains en gardant un œil sur le portefeuille à risque pour s'assurer que les gains de productivité ne sont pas réalisés au détriment de la qualité des actifs. Le ratio d'emprunteurs par agent de crédit peut être faussé si un IMF/EF ajoute un groupe de nouveaux agents de crédit vers la fin de la période. Si l'IMF/EF se développe rapidement, ajoutant à la fois des emprunteurs et des agents de crédit, les gestionnaires peuvent vouloir utiliser des moyennes de période pour le numérateur et le dénominateur.

Indicateur de microfinance islamique révisé

$$\text{Financing officer productivity} = \text{Number of active financing clients} / \text{number of financing officers}$$

Il n'y a pas de changement dans la formule à utiliser. Les données prises pour le numérateur et le dénominateur seraient les mêmes. En général, les IMF/EF islamiques qui réalisent des investissements en capital-risque (moucharaka,

moucharaba) enregistreront une productivité plus élevée pour chaque agent de financement, car le nombre d'activités dans le cadre de chaque entreprise est susceptible d'être élevé par rapport aux activités axées sur le commerce.

Productivité du personnel

$$\text{Productivité du personnel} = \text{nombre d'emprunteurs actifs} / \text{nombre d'employés}$$

Ce ratio indique le nombre d'emprunteurs servis par chaque employé de l'IMF/EF.

Mesurer la productivité globale du personnel est fondamental et nécessite d'examiner la capacité du personnel de l'IMF/EF à gérer tous ses clients, y compris les emprunteurs, les épargnants volontaires

et les autres clients. Comme les IMF/EF offrent plus de produits pour répondre aux divers besoins financiers de leurs clients, le ratio de clients actifs par membre du personnel est plus pertinent que le ratio d'emprunteurs par agent de crédit en tant que principal ratio de productivité du personnel.

Un ratio faible ne signifie pas que les membres du personnel ne travaillent pas dur. Des problèmes internes tels qu'un excès de paperasserie ou de procédures, ou des facteurs externes tels que des

sites de service distants, contribuent à réduire la productivité. Chaque IMF/EF aura son nombre optimal de clients par membre du personnel et devra définir cet objectif dans son plan d'activité et en assurer le suivi approfondi.

Indicateur de microfinance islamique révisé

Productivité du personnel = nombre de clients de financement actifs / nombre d'employés

Il n'y a pas de changement dans la formule à utiliser. Les données prises pour le numérateur et le dénominateur seraient les mêmes. En général, les IMF/EF islamiques qui réalisent des investissements en capital-risque (moucharaka,

moucharaba) enregistreront une productivité plus élevée pour chaque employé, car le nombre d'activités dans le cadre de chaque entreprise est susceptible d'être élevé par rapport aux activités axées sur le commerce.

5. CATÉGORIE 3 : GESTION FINANCIÈRE

Les ratios de gestion financière sont aussi parfois appelés ratios de gestion actif/passif. La base de l'intermédiation financière est la capacité à gérer les actifs (l'utilisation des fonds) et les passifs (la source des fonds). La gestion actif/passif est nécessaire aux différents niveaux suivants :

- ▶ **Taux de rendement de la gestion du financement** : L'IMF/EF doit s'assurer que l'utilisation des fonds génère plus de revenus que le coût des fonds.
- ▶ **Gestion des actifs** : Les fonds doivent être utilisés pour créer les actifs qui produisent le plus de revenus (sont les plus « productifs »).

- ▶ **Levier** : L'IMF/EF cherche à utiliser des fonds pour augmenter les actifs et ainsi accroître les revenus et le bénéfice net. Parallèlement, l'IMF/EF doit gérer le coût et l'utilisation de ses emprunts de manière à générer plus de revenus que ce qu'il paie en coût des fonds et en frais sur ces emprunts. Il doit également se garder d'emprunter plus que ce qu'il peut rembourser en cas de difficultés.
- ▶ **Gestion des liquidités** : L'IMF/EF doit également s'assurer qu'il dispose de fonds suffisants (« liquidités ») pour faire face à toute obligation à court terme.

Bien que les cinq indicateurs suivants soient importants pour tous les IMF/EF, ils le sont tout particulièrement pour les IMF/EF qui acceptent des dépôts et empruntent des fonds.

Ratio dettes/fonds propres

Ratio dettes/fonds propres = total du passif / total des capitaux propres

Ce ratio indique le niveau de protection de l'IMF/EF pour absorber les pertes potentielles avant qu'elles ne constituent un risque pour ses créanciers.

Le ratio dettes/fonds propres, mesure courante de l'adéquation des fonds propres d'un IMF/EF, indique le coussin de sécurité dont dispose l'établissement pour absorber les pertes avant que les créanciers ne soient exposés au danger. Il montre également dans quelle mesure l'IMF/EF utilise ses capitaux propres pour augmenter ses actifs par le biais d'emprunts et est fréquemment appelé le

ratio de levier. Ce ratio est généralement important pour les investisseurs et les prêteurs.

Le ratio dettes/fonds propres est un ratio des fonds propres, qui reflète un instant unique dans le temps. Il peut fluctuer quotidiennement et doit être suivi aussi souvent que possible par les IMF/EF qui ont un fort effet de levier. Les gestionnaires peuvent également envisager d'examiner la moyenne des dettes et des capitaux propres sur une période donnée afin d'évaluer plus précisément le risque. Les IMF/EF qui acceptent les dépôts et les organisations basées sur

l'épargne auront généralement des ratios plus élevés que les IMF/EF non commerciaux tels que les ONG. Dans un grand nombre d'environnements, les niveaux du ratio dettes/fonds propres peuvent être limités par les réglementations locales ou contrôlés indirectement au moyen de restrictions d'emprunt. À titre de comparaison, alors que le levier d'un IMF/EF est généralement de 5, celui d'une banque commerciale est compris entre 8 et 12. Ce levier plus faible tient au fait que le risque est perçu comme plus élevé par l'IMF/EF en raison de l'absence de garanties.

Le suivi du ratio dettes/fonds propres seul est insuffisant pour les gestionnaires des IMF/EF. D'autres indicateurs courants

incluent les fonds propres/actifs ou les fonds propres/actifs ajustés au risque, qui sont des mesures bancaires courantes de l'adéquation des fonds propres. Le multiplicateur de fonds propres (actifs/fonds propres) est un ratio simple pour évaluer le levier de l'IMF/EF, car il montre comment l'IMF/EF a utilisé ses fonds propres pour accroître ses actifs en contractant des dettes. Aucun de ces ratios dettes/fonds propres ne permet cependant de savoir si les conditions et les modalités d'endettement de l'IMF/EF sont adaptées à la base d'actifs de l'établissement. À des fins de gestion, un gestionnaire peut également créer des tableaux pour surveiller les échéances et le coût de sa dette, et surveiller tout écart significatif entre l'échéance et le rendement de ses actifs.

Indicateur de microfinance islamique révisé

$$\text{Ratio financement/fonds propres} = \frac{\text{compte wadia}}{\text{total des fonds propres (ratio de fonds propres wadia)} + \text{financement d'une autre partie}} / \frac{\text{total des fonds propres (ratio de financement externe)} + \text{fonds moudaraba}}{\text{total des fonds propres (ratio de fonds propres d'un financement moudaraba)}}$$

Le financement total représenté dans les comptes d'un IMF/EF islamique est légèrement différent, car les diverses obligations de financement sont traitées différemment. Les comptes wadia sont des comptes de dépôt et les financements externes provenant d'autres banques sont comptabilisés séparément. Enfin, les investissements

en capital-risque de type moudaraba effectués par les investisseurs de la banque sont placés entre le passif et les fonds propres de l'IMF/EF. S'il existe d'autres comptes moudaraba restreints destinés à des fins spécifiques, ils doivent être suivis séparément comme un poste différent du bilan.

Ratio du coût des ressources

$$\text{Ratio du coût des ressources} = \frac{\text{charges sur les engagements de financement (intérêts et frais) pendant la période}}{\text{engagements de financement moyens}}$$

Ce ratio mesure le coût moyen des ressources financières de l'IMF/EF pour financer ses activités financières.

Ce ratio livre un taux mixte pour tous les engagements de financement moyens, les dépôts et les financements de l'IMF/EF. Le dénominateur n'inclut pas d'autres dettes telles que des effets à payer ou un prêt hypothécaire. Lorsqu'il est comparé au rendement du portefeuille, il révèle le rapport entre le coût du financement du portefeuille brut des prêts par emprunts et le rendement du portefeuille brut des prêts. L'objectif est de maintenir un écart financier suffisant entre le coût des ressources et le rendement. Cette relation est l'élément clé d'une gestion réussie des prix.

Les IMF/EF s'efforcent de minimiser le coût des ressources et de maximiser le rendement. Idéalement, un coût des ressources faible permet à un IMF/EF d'accéder à des dépôts et/ou des emprunts à un coût raisonnable, car les déposants et les prêteurs le considèrent comme solvable. Plus l'IMF/EF est solvable, plus le coût sera faible. Il existe plusieurs raisons pour lesquelles un établissement peut atteindre un coût des ressources faible, cependant elles ne sont pas toutes bénéfiques pour la croissance à long terme de l'établissement. Pour d'autres, le coût des ressources pourrait être très bas, car l'IMF/EF a accès à des emprunts subventionnés.

Indicateur de microfinance islamique révisé

Ratio du coût des ressources = charges sur total des financements pendant la période / (compte Wadia moyen + financement moyen d'une autre partie + fonds moudaraba moyen)

Les IMF/EF sont également affectés par le coût des ressources, qui représente un facteur de leur structure de coûts. Le financement total représenté dans les comptes d'un IMF/EF est légèrement différent, car les obligations de financement sont traitées différemment. Les comptes Wadia sont des comptes de dépôt, tandis que les financements provenant d'autres banques sont également comptabilisés séparément. Enfin, les investissements en capital-risque de type moudaraba effectués par les investisseurs de l'IMF/EF

sont placés entre le passif et les fonds propres de la banque. S'il existe d'autres comptes moudaraba restreints destinés à des fins spécifiques, ils doivent être suivis séparément comme un poste différent du bilan. Ce ratio livre un taux mixte pour tous les engagements de financement moyens, les dépôts et les financements de l'IMF/EF. Le dénominateur n'inclut pas d'autres dettes telles que des effets à payer ou un prêt hypothécaire.

Ratio des charges financières

Ratio des charges financières = charges sur le total de financements (intérêts et frais) pendant la période / portefeuille brut moyen des prêts

Ce ratio mesure les charges financières supportées par l'IMF/EF sur ses obligations financières pour financer son portefeuille des prêts.

Ce ratio indique le coût de financement mixte lorsqu'il est comparé au portefeuille moyen des prêts. Ce ratio ne doit pas être confondu avec le ratio du coût des ressources qui correspond au taux d'intérêt moyen auquel l'IMF emprunte. La différence réside dans le dénominateur où les charges reflètent les prêts d'actifs effectués par l'IMF/EF. La lecture de ce ratio avec celui du coût des ressources permet de comprendre le niveau des charges par rapport au portefeuille

de l'IMF/EF. Un ratio du coût des ressources nettement inférieur au ratio des charges financières signifie que le coût des intérêts du fonds ne s'est pas traduit par un financement de manière efficiente.

Le ratio tend à augmenter lorsque l'IMF devient de moins en moins dépendant des subventions. Mais cela n'est pas un signe de mauvaise performance. L'indicateur est déterminé essentiellement par la capacité de l'IMF/EF à exercer un effet de levier sur le montant des prêts qu'il génère. Ce ratio indique le coût de l'effet de levier pour l'octroi du financement.

Indicateur de microfinance islamique révisé

Ratio des charges financières = charges sur le total de financement pendant la période / portefeuille brut moyen des financements

Les IMF/EF sont également affectés par le coût des ressources, qui représente un facteur de leur structure de coûts. Au numérateur, le passif de financement comprend les coûts relatifs aux comptes Wadia, aux financements externes et aux comptes moudaraba qui sont placés entre le passif et les fonds propres de l'IMF/EF. Dans ce cas, le

dénominateur inclut tous les produits de financement contenus dans le portefeuille de l'IMF/EF. Le ratio ci-dessus comprend non seulement les financements par l'emprunt, mais aussi les financements axés sur les capitaux propres (par exemple, moudaraba, moucharaka, etc.).

Ratio de liquidité

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{espèces et dépôts bancaires} + \text{investissements financiers à court terme} (< 3 \text{ mois})}{\text{total du passif actuel}}$$

Ce ratio mesure le niveau de liquidités nécessaire à l'IMF/EF pour remplir ses obligations financières envers des tiers et ses objectifs de croissance.

Le ratio de liquidité permet de mesurer le niveau suffisant de liquidités pour payer les obligations à court terme envers les déposants, les prêteurs et les autres créanciers. Les IMF/EF sont particulièrement vulnérables aux pénuries de liquidités, car leur survie dépend de la bonne gestion des encaissements et des décaissements. Pour les IMF/EF, le maintien d'une trésorerie suffisante est important non seulement pour payer les factures, les salaires ou les créanciers, mais aussi pour tenir leur promesse de fournir des prêts aux clients de façon répétée, ce qui constitue pour les clients une incitation majeure à rembourser les prêts. Leur réputation de conserver l'argent de leurs clients en toute sécurité et de le leur rendre sur demande est vitale. Tout IMF/EF qui ne parvient pas à rembourser les dépôts de ses clients à temps est susceptible de perdre leur confiance et l'accès à des financements futurs.

Le ratio de liquidité permet aux gestionnaires de contrôler le niveau suffisant des liquidités pour faire face aux obligations les plus immédiates, à savoir les dépôts et emprunts à court terme et les autres dettes et engagements à court terme. Dans ce contexte, le court terme fait référence aux actifs et aux passifs qui peuvent être transformés en liquidités dans les trois mois à compter de la date de l'état ou du rapport financier, et non à partir de la date de décaissement, d'émission ou d'achat.

Si le crédit est la principale source de fonds, l'IMF/EF doit s'assurer qu'il y a suffisamment de liquidités pour payer les prêts lorsqu'ils sont dus. Si l'IMF/EF propose de l'épargne, les liquidités doivent être bien gérées pour garantir que les paiements de prêts et les retraits d'épargne sont honorés.

Aucun ratio de liquidité seul n'est suffisant pour surveiller la trésorerie. Des politiques de gestion de la trésorerie doivent être mises en place pour garantir la disponibilité des liquidités en temps voulu pour toutes les succursales et agences.

Indicateur de microfinance islamique révisé

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{dépôts en espèces et dépôts bancaires} + \text{investissements financiers à court terme} (< 3 \text{ mois})}{\text{compte wadia} + \text{financement à court terme d'une autre partie} + \text{fonds moudaraba (court terme)}}$$

Les engagements à court terme d'un IMF/EF comprennent les comptes d'épargne et de dépôt Wadia, les financements à court terme et les fonds moudaraba à court terme. Ce ratio porte sur les besoins à court terme de l'IMF/EF. Le court

terme fait référence aux actifs et aux passifs qui peuvent être transformés en liquidités dans les trois mois à compter de la date de l'état ou du rapport financier, et non à partir de la date de décaissement, d'émission ou d'achat.

Rendement du portefeuille

$$\text{Rendement du portefeuille} = \frac{\text{revenu issu du portefeuille de prêts (intérêts et frais) pendant la période}}{\text{portefeuille brut moyen des prêts}}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'IMF/EF à couvrir ses charges opérationnelles, ses charges financières et ses dotations aux provisions pour générer une marge positive.

Le rendement du portefeuille brut mesure le montant que l'IMF/EF a reçu en intérêts/profits en espèces et en frais et commissions de ses clients pendant la période. Ce ratio est

le premier indicateur de la capacité d'un IMF/EF à générer des liquidités pour ses opérations à partir de son portefeuille brut des prêts. Les recettes en espèces découlant du portefeuille brut des prêts sont essentielles à la survie d'un IMF/EF.

Le rendement du portefeuille doit être analysé en fonction des prix pratiqués sur le marché local. Les rendements ne doivent pas fluctuer de manière significative, sauf si l'IMF/EF modifie souvent ses conditions tarifaires. Les gestionnaires des IMF/EF doivent comparer régulièrement le rendement du portefeuille avec la tarification en vigueur de leurs prêts ou le rendement contractuel du portefeuille afin de déterminer s'il existe un « écart de rendement ». Si le rendement

est nettement et/ou constamment inférieur au taux de tarification en vigueur, cela peut indiquer des problèmes de recouvrement des prêts.

Les gestionnaires doivent être prudents lorsqu'ils calculent une moyenne ou effectuent une annualisation pour calculer le rendement. Si le portefeuille brut des prêts d'un IMF/EF croît rapidement, le calcul de la moyenne peut fausser le calcul du rendement. De même, une distorsion peut découler de l'examen du rendement sur une courte période. Les gestionnaires doivent examiner ce ratio sur une base mensuelle ou trimestrielle et identifier toute distorsion due au calcul de la moyenne ou à l'annualisation.

Répartition du rendement du portefeuille

Rendement du portefeuille = ratio des charges opérationnelles + ratio des charges financières + ratio de dotation aux provisions + marge bénéficiaire nette

Indicateur de microfinance islamique révisé

Rendement du portefeuille = revenu issu du portefeuille des financements (bénéfices et frais) pendant la période / portefeuille brut moyen des financements

Les revenus générés par le portefeuille de financement comprennent tous les bénéfices et les frais facturés par les IMF/EF. De même, le portefeuille brut des financements

inclut également des instruments de financement axés sur les investissements.

Rendement du portefeuille = ratio des charges opérationnelles + ratio des charges financières + ratio de dotation aux provisions + marge bénéficiaire nette

Il n'y a pas de différence, puisque la répartition du rendement du portefeuille a la même structure que dans la finance islamique. Reportez-vous au calcul du ratio des charges financières expliqué précédemment. Tous les dénominateurs

des ratios sont basés sur le portefeuille brut moyen des financements qui inclut des instruments axés sur les investissements.

6. CATÉGORIE 4 : RENTABILITÉ ET VIABILITÉ

Les ratios de rentabilité et de viabilité reflètent la capacité de l'IMF/EF à poursuivre ses activités et à se développer dans le futur. La plupart des IMF/EF réputés s'efforcent d'être viables, qu'il s'agisse d'établissements à but lucratif ou non lucratif, et les donateurs et les investisseurs cherchent à financer des

établissements viables. Plusieurs facteurs peuvent affecter la rentabilité et la viabilité. Bien que les nouveaux IMF/EF aient une rentabilité potentiellement faible, ils construisent les bases d'un avenir durable. Les ratios recommandés dans cette section sont les plus largement acceptés dans le secteur.

Rendement des capitaux propres

$$\text{Rendement des capitaux propres} = \frac{\text{revenu net avant subventions reçues et après impôts}}{\text{total des capitaux propres moyens}}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'IMF/EF à rémunérer ses actionnaires. Pour les IMF/EF à but non lucratif, le ratio mesure sa viabilité commerciale et sa capacité à augmenter ses fonds propres grâce aux bénéfices.

Dans un IMF/EF à but lucratif, le rendement des capitaux propres (ROE) est l'indicateur de rentabilité le plus important : il mesure la capacité d'un IMF/EF à récompenser l'investissement de ses actionnaires, à constituer sa base de fonds propres grâce aux bénéfices non distribués et à augmenter sa prise de participation. Pour un IMF/EF à but non lucratif, le ROE indique sa capacité à constituer des fonds propres grâce aux bénéfices non distribués. Par ailleurs, l'augmentation des fonds propres permet à l'IMF/EF d'obtenir davantage de financements pour développer son portefeuille. En excluant les dons et les revenus hors exploitation, ce ratio démontre la capacité d'un établissement à générer des revenus à partir de son activité principale de services financiers.

Les IMF/EF matures peuvent et ont atteint des ROE remarquablement élevés, dépassant ceux des banques. Toutefois, il faut examiner ces résultats avec ceux des indicateurs sociaux. Les jeunes organisations peuvent mettre plusieurs années à y parvenir, et même le ROE d'un IMF/EF mature peut temporairement être amoindri en

raison d'événements imprévus (tels que des catastrophes naturelles) ou de projets planifiés (tels qu'une expansion). Le ROE a tendance à fluctuer davantage que le rendement des actifs (ROA). Les mesures mensuelles du ROE peuvent être trompeuses, car de nombreux coûts supportés par l'IMF/EF peuvent ne pas être enregistrés avant la fin de l'exercice fiscal. Les gestionnaires doivent rechercher une tendance positive sur plusieurs années et un ratio similaire ou supérieur à celui des concurrents. Lorsque le marché devient saturé et que la concurrence s'intensifie, le ROE peut se stabiliser. Les IMF/EF qui sont financés uniquement par des dons en capitaux propres jugeront ce ratio moins important, car les donateurs fondent rarement leurs futures décisions d'investissement sur le ROE. Le ROE est cependant un bon indicateur de la façon dont l'IMF/EF a utilisé les bénéfices non distribués et l'argent des donateurs pour assurer sa viabilité. Les IMF/EF qui génèrent la plupart de leurs revenus sur l'emprunt plutôt que sur des fonds propres afficheront un ROE plus élevé, ce qui peut fausser la vision de la performance financière. Dans ce cas, la mesure de la rentabilité sera plus performante avec le ROA. Parmi les autres facteurs qui peuvent impacter le ROE, citons (a) une forte concurrence qui fait baisser les prix ; (b) l'existence de subventions ; et (c) les plafonds de taux d'intérêt/de profit imposés par les banques centrales.

Indicateur de microfinance islamique révisé

$$\text{Rendement des capitaux propres} = \frac{\text{revenu net avant subventions reçues et après impôts}}{\text{total des capitaux propres moyens}}$$

Les revenus générés par le portefeuille de financement comprennent tous les bénéfices et les frais facturés par l'IMF/EF qui sont conformes à la charia. Le total des fonds

propres mesuré est celui des actionnaires, et non celui des investissements en capital-risque des clients.

Rendement des actifs

$$\text{Rendement des actifs} = \frac{\text{revenu net avant subventions reçues et après impôts}}{\text{total de l'actif moyen}}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'IMF/EF à générer des bénéfices grâce à ses actifs.

Le rendement des actifs (ROA) indique la façon dont un IMF/EF gère ses actifs pour optimiser sa rentabilité. Le ROA permet de prévoir les bénéfices des périodes futures si le ratio s'avère constant sur plusieurs périodes. Le ratio mesure le rendement du portefeuille ainsi que toutes les autres recettes générées par les activités d'exploitation et les investissements. Contrairement au ROE, ce ratio mesure la rentabilité indépendamment de la structure de financement sous-jacente de l'établissement. Il importe peu que les IMF/

EF soient financées principalement par des fonds propres. Par conséquent, le ROA est une mesure efficace pour comparer les IMF/EF commerciaux et non commerciaux. En fait, les IMF/EF non commerciaux avec un ratio dettes/fonds propres faible peuvent souvent atteindre un ROA plus élevé que leurs homologues commerciaux, car ils ont des charges financières et un taux d'imposition plus faibles.

Le ROA doit être positif. Il existe une corrélation positive entre ce ratio et le portefeuille d'actifs. Les établissements qui maintiennent un pourcentage élevé d'actifs dans le portefeuille brut des prêts enregistreront un ratio plus élevé.

Indicateur de microfinance islamique révisé

$$\text{Rendement des actifs} = \text{revenu net avant subventions reçues et après impôts} / \text{total de l'actif moyen}$$

Le calcul est le même. Les revenus générés par le portefeuille de financement comprennent tous les bénéfices et les frais facturés par l'IMF/EF qui sont conformes à la charia.

Autonomie opérationnelle

$$\text{Autonomie opérationnelle} = \text{revenu d'exploitation pendant la période} / (\text{charges financières} + \text{dotations aux provisions} + \text{charges opérationnelles pendant la période})$$

Ce ratio mesure la capacité de l'IMF/EF à couvrir tous ses coûts grâce à son revenu d'exploitation.

L'autonomie opérationnelle (OSS) mesure si les revenus issus de l'exploitation sont suffisants pour couvrir toutes les charges opérationnelles. Comme les ratios précédents qui mesurent la génération de revenus, l'OSS se concentre sur les revenus et les charges générés par l'activité principale de l'IMF/EF, à l'exclusion des revenus hors exploitation et des dons. Les charges financières et les pertes de valeur sur les prêts sont incluses dans ce calcul, car elles constituent des coûts d'exploitation normaux (et significatifs). En mesurant la couverture des coûts, l'OSS reflète la capacité de l'IMF/EF à poursuivre ses opérations s'il ne reçoit plus de subventions.

Le seuil de rentabilité des opérations d'un IMF/EF est de 100 %. Les jeunes IMF/EF peuvent mettre plusieurs années avant

d'atteindre le seuil de rentabilité et, lorsqu'ils y parviennent, leur OSS ne doit jamais repasser sous la barre des 100 %. L'OSS n'a pas tendance à fluctuer autant que d'autres ratios et la tendance positive peut être obtenue par la croissance et l'augmentation de l'efficacité. L'OSS est une mesure de la rentabilité qui doit être suivie tous les mois. Les gestionnaires doivent examiner les moteurs de l'OSS. Ils doivent trouver des moyens d'assurer la viabilité de l'IMF/EF tout en veillant à ce qu'il ne subisse pas de dérive de mission. Des tailles de prêt plus importantes, des rendements élevés, des charges financières faibles ou des opérations efficaces sont-ils des facteurs d'amélioration du ratio ? L'OSS est une mesure simple et importante pour les gestionnaires d'IMF/EF, en particulier pour les jeunes IMF/EF qui veulent suivre leur progression vers la durabilité.

Indicateur de microfinance islamique révisé

$$\text{Autonomie opérationnelle} = \text{revenu d'exploitation pendant la période} / (\text{charges financières} + \text{dotations aux provisions} + \text{charges opérationnelles pendant la période})$$

Le calcul est le même. Les revenus générés par le portefeuille de financement comprennent tous les bénéfices et les frais facturés par l'IMF/EF qui sont conformes à la charia. Les charges provisoires peuvent être plus élevées pour les IMF/EF qui s'engagent

dans des investissements en capital-risque. Ces investissements peuvent mettre un certain temps à générer des revenus au départ et doivent faire l'objet d'un suivi approfondi.

Tableau 16 : Synthèse des principaux ratios de performance financière

Ratio de performance financière classique	Ratio de performance financière islamique
Catégorie 1 : Qualité du portefeuille	
1. PAR30 = encours de crédits dont l'échéance est supérieure à 30 jours / encours de crédits de tous les crédits	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pour les instruments de dette : PAR30 = encours de financements dont l'échéance est supérieure à 30 jours / encours de tous les financements ▶ Recette du portefeuille non réalisée = retour sur investissement attendu – retour sur investissement réel
2. Portefeuille restructuré = encours du portefeuille restructuré / encours de tous les crédits	▶ Portefeuille restructuré = encours du portefeuille restructuré qui était en souffrance / encours de tous les financements
3. Ratio d'abandon de créances = prêts passés en perte pendant la période / encours moyen de tous les crédits	▶ Ratio d'abandon de créances = financements passés en perte pendant la période / encours moyen de tous les financements
Catégorie 2 : Efficience et productivité	
4. Ratio des charges opérationnelles = charges opérationnelles pendant la période / portefeuille brut des prêts	▶ Ratio des charges opérationnelles = charges opérationnelles pendant la période / portefeuille brut des financements
5. Coût par emprunteur = charges opérationnelles pendant la période / nombre moyen d'emprunteurs actifs	▶ Coût par client de financement = charges opérationnelles pendant la période / nombre moyen de clients de financement actifs
6. Productivité d'un agent de crédit = nombre d'emprunteurs actifs / nombre d'agents de crédit	▶ Productivité d'un agent de financement = nombre de clients de financement actifs / nombre d'agents de financement
7. Productivité du personnel = nombre d'emprunteurs actifs / nombre d'employés	▶ Productivité du personnel = nombre de clients de financement actifs / nombre d'employés
Catégorie 3 : Gestion financière	
8. Ratio dettes/fonds propres = total du passif / total des capitaux propres	▶ Ratio financement/fonds propres = compte Wadia / total des fonds propres (ratio de fonds propres Wadia) + financement d'une autre partie / total des fonds propres (ratio de financement externe) + fonds moudaraba / total des fonds propres (ratio de fonds propres d'un financement moudaraba)
9. Ratio du coût des ressources = charges sur les engagements de financement (intérêts et frais) pendant la période/engagements de financement moyens	▶ Ratio du coût des ressources = charges sur les engagements de financement pendant la période/ (compte Wadia moyen + Financement moyen d'une autre partie + fonds moudaraba moyen)

Ratio de performance financière classique	Ratio de performance financière islamique
10. Ratio des charges financières = charges sur les engagements de financement (intérêts et frais) pendant la période / portefeuille brut moyen des prêts	▶ Ratio du coût des ressources = charges sur les engagements de financement pendant la période/ (compte Wadia moyen + Financement moyen d'une autre partie + fonds moudaraba moyen)
11. Ratio des charges financières = charges sur les engagements de financement (intérêts et frais) pendant la période / portefeuille brut moyen des prêts	▶ Ratio des charges financières = charges sur les engagements de financement pendant la période / portefeuille brut moyen des financements
12. a) Rendement du portefeuille = revenu issu du portefeuille de prêts (intérêts et frais) pendant la période / portefeuille brut moyen des prêts b) Rendement du portefeuille = ratio des charges opérationnelles + ratio des charges financières + ratio de dotation aux provisions + marge bénéficiaire nette	▶ 12a) Rendement du portefeuille = revenu issu du portefeuille des financements (bénéfices et frais) pendant la période / portefeuille brut moyen des financements 12b) Rendement du portefeuille = ratio des charges opérationnelles + ratio des charges financières + ratio de dotation aux provisions + marge bénéficiaire nette
Catégorie 4 : Rentabilité et viabilité	
13. Rendement des capitaux propres = revenu net avant subventions reçues et après impôts / total des capitaux propres moyens	▶ Rendement des capitaux propres = revenu net avant subventions reçues et après impôts / total des capitaux propres moyens
14. Rendement des actifs = revenu net avant subventions reçues et après impôts / total de l'actif moyen	▶ Rendement des actifs = revenu net avant subventions reçues et après impôts / total de l'actif moyen
15. Autonomie opérationnelle = revenu d'exploitation pendant la période / (charges financières + dotations aux provisions + charges opérationnelles pendant la période)	▶ Autonomie opérationnelle = revenu d'exploitation pendant la période / (charges financières + dotations aux provisions + charges opérationnelles pendant la période)



Notation d'un établissement d'empowerment économique

1. OBJECTIF DE LA NOTATION D'UN IMF/EF

Les IMF/EF réalisent un exercice de notation pour différentes raisons, notamment pour communiquer :

- a) la mission et les valeurs de l'IMF/EF ;
- b) la performance de l'IMF/EF à mener ses activités de façon professionnelle ;
- c) les avantages et les résultats générés par l'IMF/EF pour ses parties prenantes, particulièrement les clients, les investisseurs et les régulateurs.

Un exercice de notation est un exercice de transparence, par lequel l'IMF/EF communique non seulement les points forts de ses opérations, mais aussi les points faibles. De nombreux IMF/EF utilisent l'exercice de notation comme un exercice d'auto-évaluation des aspects à améliorer. Les donateurs, les investisseurs et, de plus en plus, les régulateurs accordent une grande importance à la notation des IMF/EF, compte tenu de leur interaction avec les populations démunies et vulnérables. Un IMF/EF, particulièrement celui qui collecte de l'épargne, pourrait être un moteur pour l'inclusion financière et la réduction de la pauvreté, ou il pourrait être aussi un catalyseur du surendettement et une raison pour laquelle les personnes démunies ne sortent jamais de la pauvreté. En comparant les politiques de l'IMF/EF aux meilleures pratiques, les activités de notation permettent d'informer les parties prenantes de l'aspect bénéfique ou non des activités de l'IMF/EF pour la société.

Les investisseurs utilisent également les notations indépendantes dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernance, car elles fournissent des informations transparentes et objectives sur la performance et le profil de risque de leurs investissements potentiels et actuels. Parmi les risques que les investisseurs devraient atténuer figurent non seulement les risques financiers, mais aussi les risques de réputation, d'autant plus qu'un grand nombre de ces investisseurs ont des missions sociales à remplir en plus des rendements financiers attendus.

Promouvoir l'établissement en tant qu'opportunité d'investissement socialement responsable

Les régulateurs exigent souvent, et utilisent, des exercices de notation pour comprendre si l'IMF/EF est une bénédiction ou un fléau pour la société, en particulier pour les populations démunies et vulnérables qu'il sert généralement. L'accent est souvent mis sur deux dimensions : financière et sociale. Les régulateurs veulent s'assurer que les IMF/EF continueront à être en activité afin que la confiance gagnée auprès de la société sous la forme d'épargne collectée et de dépendance aux services demeure sur le long terme. Ils veulent savoir si le secteur de la microfinance est en bonne santé et ne portera pas de préjudice à la société. Les attentes des investisseurs sont bien plus élevées que celles des régulateurs. Les investisseurs veulent être certains que les fonds sont utilisés de manière efficiente afin de dégager des bénéfices suffisants pour atteindre leur taux de rendement attendu. De plus, ils souhaitent souvent s'assurer que leur financement a contribué au programme local de développement et que les fonds ont aidé à réduire la pauvreté, à améliorer l'environnement et à soutenir la cause sociale qui correspond à leur mandat d'investissement.

2. DIFFÉRENCE ENTRE L'AUTO-ÉVALUATION ET LA NOTATION EXTERNE

Les IMF/EF doivent réaliser des exercices d'auto-évaluation auprès de la direction, du personnel et des clients en utilisant des listes de contrôle, des questionnaires et des enquêtes afin de mieux comprendre comment ils sont perçus et la valeur qu'ils apportent à leurs parties prenantes. Ces résultats peuvent être comparés à ceux de la concurrence et aux moyennes du secteur afin de donner une idée précise de leur proposition de valeur. Ces exercices d'auto-évaluation pourraient également être utilisés dans le cadre des préparatifs préliminaires d'une évaluation externe indépendante.

Un exercice de notation externe implique qu'un évaluateur indépendant effectue une validation complète pour déterminer si l'auto-évaluation menée par l'IMF/EF traduit de manière exacte et fidèle la mise en pratique des politiques

qu'il s'est fixées dans l'ensemble de l'organisation. Les évaluateurs examinent chaque aspect de la performance d'un IMF/EF et déterminent son efficacité en toute transparence. Toutes les conclusions de l'évaluateur sont publiées et mises à la disposition du public ou des parties prenantes ciblées. Bien que l'évaluateur reste indépendant dans son évaluation, des éclaircissements peuvent être apportés avec l'IMF/EF afin que les résultats soient reflétés de manière fidèle et basés sur des preuves.

3. DIMENSIONS DE NOTATION D'UN ÉTABLISSEMENT D'POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE

Les IMF/EF doivent démontrer qu'ils sont capables d'apporter des avantages à leurs clients et ce, de façon durable. Par conséquent, la notation englobe souvent ces deux thèmes : (a) la performance sociale et (b) la performance financière.

Performance sociale : le Chapitre 4 de cette boîte à outils détaille les indicateurs sociaux que les IMF/EF sont censées mesurer et la manière dont ils sont appliqués en finance islamique. La performance sociale, telle que définie par la Social Performance Task Force, est « la mise en pratique effective de la mission d'une institution, en accord avec des valeurs sociales reconnues ». La performance sociale d'un IMF/EF se traduit par son efficacité à atteindre les objectifs sociaux qu'il s'est fixés et à créer de la valeur pour les clients. Deux dimensions majeures permettent de mettre en œuvre la finance responsable : la protection des clients et la gestion de la performance sociale. La protection des clients désigne les efforts visant à proposer des services équitables et sûrs aux clients. La gestion de la performance sociale inclut la protection des clients, mais s'intéresse aussi explicitement à la façon de générer des avantages pour les clients démunis. La protection des clients est la responsabilité de tous les prestataires et est donc essentielle pour tous les établissements visant un double objectif. Le Chapitre 4 précise de quelle façon les IMF/EF peuvent appliquer les six Normes universelles de gestion de la performance sociale et les sept Principes de protection des clients.

Performance financière : le Chapitre 5 de cette boîte à outils détaille les indicateurs financiers que les IMF/EF sont censées mesurer et la manière dont ils sont appliqués en finance islamique. La performance financière est un aperçu de la situation actuelle de l'IMF/EF. Elle doit être lue dans son intégralité pour permettre une bonne compréhension de ses performances sous différents angles. Une analyse des

tendances sur 3 à 5 ans permettrait également de déterminer les changements d'orientation et le cap suivi par l'IMF/EF. Il serait également utile de réaliser une analyse comparative ou une analyse de marché afin d'établir des comparaisons avec d'autres pairs de la microfinance dans le secteur. En outre, les ratios de performance financière doivent être lus conjointement avec les indicateurs de performance sociale afin de mieux comprendre la réalité sur le terrain et le contexte qui sous-tend les chiffres communiqués. Ces indicateurs financiers sont dérivés des états financiers de l'IMF/EF tels que les déclarations de revenus, les bilans, les tableaux des flux de trésorerie et les relevés de portefeuille. Les indicateurs financiers, qui ont été normalisés par le réseau SEEP, sont classés dans les catégories suivantes : (a) qualité du portefeuille ; (b) efficacité et productivité ; (c) gestion financière ; et (d) rentabilité et viabilité.

En outre, en appliquant ces normes de performance sociale et financière qui ont été élaborées par le secteur de la microfinance conventionnelle et sont conformes aux principes de la microfinance islamique, la BID a également créé les normes de performance de l'impact de l'empowerment économique, qui sont propres au secteur de la microfinance islamique.

4. IMPACT DE L'POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE COMME DIMENSION SUPPLÉMENTAIRE DE LA PERFORMANCE

La faiblesse du secteur de la microfinance conventionnelle réside dans son incapacité à mesurer son propre impact sans entreprendre des études d'évaluation d'impact coûteuses et complexes telles que les essais contrôlés randomisés. La nature indépendante des prêts avec intérêts signifie qu'il serait impossible de mesurer les avantages dérivés de l'opération au moment où ils se produisent, et que la seule solution serait de les mesurer après coup. La microfinance islamique diffère de cette approche, car elle s'engage directement dans la chaîne de valeur. Si un IMF/EF achète le produit de son client (par exemple, des tomates, des carottes, etc.), il peut établir le coût de production à partir du revenu que son client gagne en lui vendant le produit afin de mesurer le bénéfice. Il connaît également ses propres bénéfices dégagés de la vente de ces produits aux supermarchés et aux magasins de détail, ainsi que le montant que ces derniers gagnent en vendant leurs produits au consommateur final. Lorsqu'une entité s'engage dans la chaîne de valeur, elle ne tarde pas à comprendre sa sphère d'influence dans la chaîne de valeur

et à savoir si elle est capable de générer de la valeur en développant des transactions gagnant-gagnant avec ses clients.

Performance de l'impact de l'pouvoirisation économique

: Chapitre 3 de cette boîte à outils détaille les indicateurs de l'impact de l'pouvoirisation économique qui permettent aux IMF/EF de démontrer leur valeur ajoutée aux clients. Un IMF/EF classique souhaitant pratiquer l'pouvoirisation économique doit d'abord prendre des mesures pour se conformer à la charia. Mais il ne doit pas s'arrêter là et doit prendre d'autres mesures pour devenir un IMF/EF. Les indicateurs de l'impact de l'pouvoirisation économique peuvent être classés en deux catégories : qualitatifs et quantitatifs. Les indicateurs qualitatifs mesurent le degré d'engagement de l'IMF/EF et sa contribution pour soutenir l'activité de son client. Étant bien établi que l'accès à la finance n'est qu'un des aspects de la réussite du client (les autres facteurs de réussite étant l'accès aux marchés, l'accès aux technologies, l'accès à l'information, etc.), les indicateurs qualitatifs mesurent les services non financiers proposés par l'IMF/EF. En complément des indicateurs qualitatifs, les indicateurs quantitatifs mesurent l'impact des services (y compris non financiers) proposés par l'IMF/EF. Les indicateurs quantitatifs décrits au Chapitre 3 de cette boîte à outils mesurent l'impact de l'action de microfinance en déterminant les avantages dont bénéficie le client et qui sont directement imputables à l'action de microfinance.

5. OUTILS DE COLLECTE DES INFORMATIONS DE NOTATION

Plusieurs moyens permettent de collecter les informations nécessaires à la réalisation d'un exercice de notation approfondi. Ces méthodes incluent les enquêtes, les entretiens et les états financiers, ainsi que d'autres données quantitatives de la chaîne de valeur. Le SIG est une plateforme essentielle pour recueillir et enregistrer ces données, et permettre à la direction de comprendre sa performance de façon objective. Un volet détaillant comment, quand et par qui les données sont collectées doit être intégré aux procédures opérationnelles standard de l'établissement afin de garantir la cohérence et la fiabilité des données recueillies. Si la collecte de données est essentielle, elle ne doit pas être importune pour les clients ni créer une lourde charge pour l'établissement qui serait ensuite répercutée sur les clients.

6. RATING CLASSIFICATIONS UNDER THE THREE RATING DIMENSIONS

Instead of developing a single rating system similar to the Microfinance institutional rating and another on the Social Rating system, the three dimensions are kept separate in order to provide a comprehensive understanding of the performance of the MFI/FI. Each of the three dimensions can be categorized into five rating classifications as shown below :

Tableau 17 : Classification des notations d'un IMF/EF

Dimension de notation	Paramètres financiers	Paramètres sociaux	Paramètres de l'impact de l'pouvoirisation économique
Classification			
A (Excellent)	▶ Capacité à gérer les risques financiers	▶ Gestion de la performance sociale	▶ Engagement dans la chaîne de valeur
B (Bon)			
C (Satisfaisant)	▶ Fondamentaux financiers	▶ Gestion des systèmes de protection des clients	▶ Soutien non financier aux clients
D (Faible)			
	▶ Gestion du risque de crédit	▶ Gestion du risque de dérive de la mission	▶ Avantage/Impact généré pour les clients
E (Mauvais)	▶ Productivité et efficience opérationnelles		

Par conséquent, un IMF/EF peut avoir plusieurs combinaisons qui reflètent la performance de l'impact de l'impact de la performance sociale et la performance financière (par exemple, AAA, AAB, AAC, BAA, BBA, etc.). Un IMF/EF qui a reçu la notation ABC serait noté comme :

Tableau 18 - Classification de notation d'une IMF/IF notée ABC

Rating Dimension	Financial parameters	Social parameters	Economic Empowerment Impact parameters
A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Excellente capacité à gérer les risques financiers ▶ Excellents fondamentaux financiers ▶ Excellente gestion du risque de crédit ▶ Excellentes productivité et efficience opérationnelles 		
B		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bonne gestion de la performance sociale ▶ Bonne gestion des systèmes de protection des clients ▶ Bonne gestion du risque de dérive de la mission 	
C			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engagement dans la chaîne de valeur satisfaisant ▶ Soutien non financier aux clients satisfaisant ▶ Avantage/Impact généré pour les clients satisfaisant

7. NOTATIONS - UNE NORME POUR LA GESTION PROFESSIONNELLE DU SECTEUR DE L'POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE

Les notations sont seulement un moyen de communiquer les normes attendues des IMF/EF. Grâce à ces normes, les IMF/EF peuvent mesurer leur performance dans le temps et par rapport à la concurrence. Cela permet au secteur de l'pouvoirisation économique de s'améliorer davantage grâce à une gestion professionnelle, de garantir la transparence et d'aider les donateurs, les investisseurs et les régulateurs à bien comprendre le secteur et la manière de le soutenir. Les notations permettent également aux décideurs politiques de comprendre les risques systémiques et les difficultés que rencontrent les IMF/EF, et de les aider à résoudre ces problèmes. Les IMF/EF peuvent également attirer des financements provenant de sources commerciales et/ou sociales en projetant une image professionnelle et transparente.

Enfin, les notations offrent aux IMF/EF une plateforme qui n'est pas accessible aux IMF/EF classiques qui s'appuient sur les intérêts. Les IMF/EF peuvent communiquer clairement la valeur qu'elles apportent en mesurant les avantages pour leurs clients majoritairement démunis. Les donateurs et les investisseurs comprendront également mieux les avantages et les risques liés à l'octroi d'un financement à un IMF/EF spécifique. C'est grâce à ces mesures factuelles que les IMF/EF peuvent relever directement le défi pour lequel le secteur de la microfinance a été créé, à savoir la réduction de la pauvreté.



Mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation

1. DÉFINITIONS FONDAMENTALES DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation sont des outils que les gestionnaires, les gouvernements et les donateurs peuvent utiliser pour mesurer et évaluer les progrès et les résultats, et, par la suite, pour réinjecter ces informations dans les processus de prise de décision, de gestion et de gouvernance. L'objectif principal des projets de microfinance des donateurs/bailleurs de fonds est de fournir des services financiers aux marchés mal desservis (en particulier les femmes et les jeunes) à un coût abordable. Les clients cibles sont généralement des communautés démunies (activités génératrices de revenus pour les populations très démunies et micro et très petites entreprises pour les personnes démunies économiquement actives).

Pour savoir si le projet a atteint son objectif et obtenu les résultats souhaités, il est très important que l'unité de suivi contrôle les indicateurs dans la chaîne de résultats adoptée par les établissements financiers et non financiers internationaux. Le suivi et l'évaluation fournissent un flux d'informations qui sont utilisées en interne par les gestionnaires et en externe par les parties prenantes. Ces dernières s'attendent à des résultats, veulent voir des impacts vérifiables et exigent du secteur public qu'il rende des comptes et soit digne de confiance. Les pays membres et les établissements doivent rendre des comptes aux parties prenantes, ce qui les oblige à atteindre les résultats escomptés et à être en mesure de fournir des preuves de cette réussite. Le suivi et l'évaluation de projets sont hautement nécessaires pour mesurer la performance des projets, suivre les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs souhaités et tirer des enseignements.

L'OCDE propose les définitions suivantes du suivi et de l'évaluation :

Le **suivi** est la collecte continue de données sur des indicateurs spécifiques afin d'évaluer une action de développement (projet, programme ou politique), sa mise en œuvre par rapport aux calendriers d'activité et aux dépenses des fonds alloués, ainsi que ses progrès et réalisations par rapport à ses objectifs.

L'évaluation désigne une évaluation périodique de la conception, de la mise en œuvre, des résultats et de l'impact d'une action de développement. Elle doit mesurer la pertinence et la réalisation des objectifs, la performance de mise en œuvre en termes d'efficacité et d'efficience, ainsi que la nature, la répartition et la durabilité des impacts

Au niveau de la BID et du secteur, le suivi et l'évaluation peuvent :

- ▶ améliorer la conception du projet et du programme grâce aux commentaires livrés dans les évaluations à mi-parcours, en fin de projet et ex post ;
- ▶ informer et influencer la stratégie d'assistance du secteur grâce à l'analyse des résultats et de l'impact des actions, ainsi que des forces et des faiblesses de leur mise en œuvre, permettant la compilation des enseignements tirés et des meilleures pratiques.
- ▶ Au niveau de l'IMF/EF et du projet, le suivi et l'évaluation peuvent :
 - ▶ fournir une rétroaction régulière sur la performance du projet et signaler la nécessité d'apporter des corrections ;
 - ▶ identifier les problèmes en amont et proposer des solutions ;
 - ▶ suivre la mise en œuvre du projet sur le terrain et sa portée ;
 - ▶ évaluer la réalisation des objectifs du projet.

2. UTILISATION DU CADRE LOGIQUE ET DE LA CHAÎNE DE RÉSULTATS DANS LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

La chaîne de résultats repose sur le concept de logique de projet et sur l'analyse du cadre logique. Une bonne conception de projet s'appuie sur une stratégie de projet claire et logique. Une analyse du cadre logique doit être effectuée pour examiner les relations causales (ou « hiérarchiques ») entre les moyens, les activités, les réalisations et les résultats qui conduisent à l'objectif ou aux objectifs de développement du projet.

Définitions des niveaux hiérarchiques d'un projet

Objectifs de développement de niveau supérieur : amélioration générale de la société sur un plus long terme à

laquelle est supposée contribuer la réalisation des objectifs de développement du projet.

Objectif de développement de projet : combinaison d'un ou de plusieurs impacts des composantes du projet qui constituent les changements de développement physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres que le projet prévoit de et est censé réaliser.

Résultats/Impact des composantes du projet : effets des composantes du projet entraînant des effets intermédiaires pour les bénéficiaires en termes de changement observable au niveau de la performance, du comportement ou de l'état des ressources.

Réalisations : produits, biens d'équipement et services découlant d'une action de développement et qui sont nécessaires à l'atteinte des résultats des composantes du projet.

Activités : mesures prises par les responsables de la mise en œuvre du projet qui produisent les réalisations en utilisant les moyens fournis.

Moyens : ressources humaines et matérielles financées par le projet.

Le diagramme suivant illustre la façon dont les analyses du cadre logique des différentes composantes du projet peuvent être reliées entre elles.

tableau 19 - Théorie du changement du cadre logique

Chaîne de moyens-fins	est égale à	Conception logique du projet	soumise aux	Conditions requises en place
Finalité		Objectifs de développement au niveau supérieur		
▲		▲		conditions nécessaires
fin (moyens)		Objectif(s) de développement au niveau du projet		
▲		▲		conditions nécessaires
fin (moyens)		Résultats/Impact des composantes du projet		
▲		▲		conditions nécessaires
fin (moyens)		Réalisations		
▲		▲		conditions nécessaires
conditions nécessaires		Activités		
▲		▲		conditions nécessaires
Moyens		Ressources		

AINSI :

- ▶ **SI** des moyens sont fournis, **ALORS** les activités peuvent se réaliser ;
- ▶ **SI** les activités sont menées à bien, **ALORS** les réalisations prévues doivent se produire ;
- ▶ **SI** les réalisations sont utilisées comme prévu, **ALORS** l'impact/les résultats des composantes du projet doivent être atteints ;
- ▶ **SI** les résultats sont atteints, **ALORS** le(s) objectif(s) de développement de projet (ODP) est/sont réalisé(s) ;
- ▶ **SI** l'ODP est atteint, alors la contribution prévue devra porter sur les objectifs de développement de niveau supérieur.

Le cadre logique et la chaîne de résultats sont l'élément clé qui relie les composantes du projet entre elles et présente les interconnexions et les interactions menant aux objectifs de développement du projet. En utilisant un cadre logique et une chaîne de résultats, le suivi s'opère généralement à deux niveaux : la mise en œuvre et les résultats.

Le **suivi de la mise en œuvre** consiste à évaluer le fonctionnement et la performance du projet en se basant sur l'efficacité et l'efficience des processus qui permettent l'utilisation de moyens pour conduire aux réalisations escomptées.

Le **suivi des résultats** est un suivi qui s'effectue au niveau des effets (à court et long terme), c'est-à-dire que la

réalisation des résultats du projet est mesurée en termes d'impacts, ces derniers reflétant le niveau d'adéquation des effets observables avec le plan initial.

Le suivi de la mise en œuvre et des résultats s'effectue généralement au moyen d'un SIG, qui permet de suivre l'exécution du projet au jour le jour. Le SIG intégrera le système de collecte, les flux financiers, etc., ainsi que les enregistrements des activités physiques et des processus, et les indicateurs clés utilisés pour le suivi de la mise en œuvre et des résultats.

Les liens entre les différents niveaux sont représentés dans le diagramme suivant :

tableau 20 - Objectif du suivi et de l'évaluation dans un cadre logique

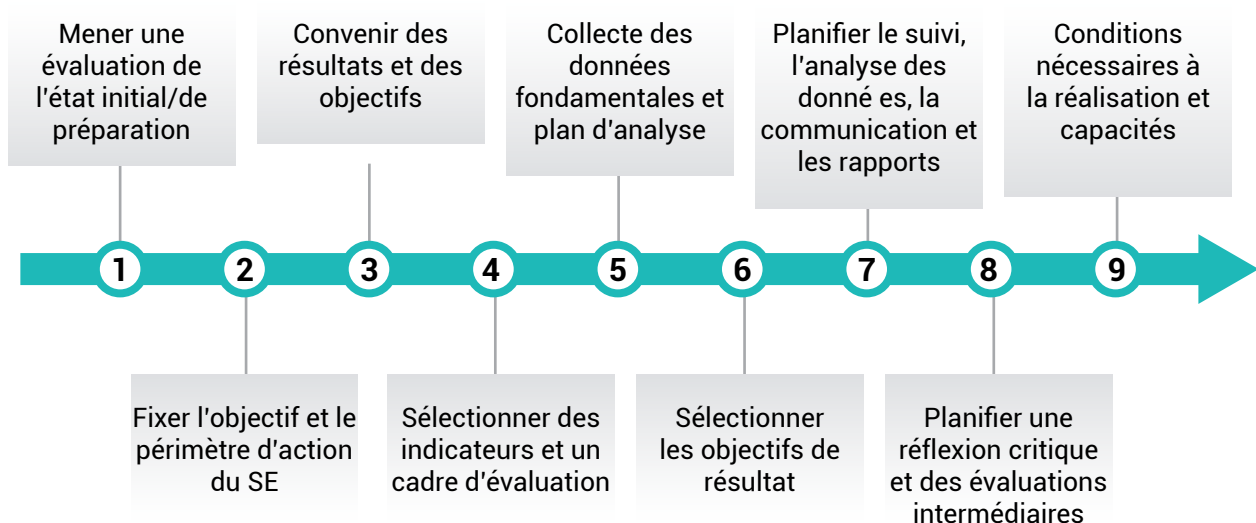
Project Logic	Type of Indicator	Focus of M&E
Objectifs	Impact	Suivi des résultats
ODP et résultats	Résultat	
Réalisations	Réalisations	Suivi de la mise en œuvre
Activités	Processus	
Moyens	Moyens	

3. PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DE PROJET

Un système de suivi et d'évaluation de projet est l'ensemble

des processus de planification, de collecte d'informations, d'analyse et de communication nécessaires pour atteindre les objectifs du cycle de projet. Les étapes de la planification et de la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation de projet sont les suivantes :

Illustration 5 - Processus de planification et de mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation



1. Évaluation de l'état de préparation et des capacités existantes en matière de suivi et d'évaluation
 - ▶ Un examen des capacités actuelles au sein de l'IMF/EF et chez ses partenaires en charge de la mise en œuvre du projet qui couvrira les compétences techniques, les compétences managériales, l'existence et la qualité des systèmes de données, les technologies disponibles et les provisions budgétaires existantes.
 - ▶ D'autres institutions telles que des universités, des consultants privés ou des agences gouvernementales ont-elles la capacité de fournir une assistance technique et/ou une formation ?
2. Définition de l'objectif et du champ d'application
 - ▶ Pourquoi le suivi et l'évaluation sont-ils nécessaires et quel niveau de détail le système doit-il afficher ?
 - ▶ Quelles sont les exigences de la BID et du gouvernement en matière de suivi et d'évaluation ?
 - ▶ Quels doivent être la portée et le degré de rigueur de l'évaluation de l'impact final du projet ?
 - ▶ Le processus de suivi et d'évaluation doit-il être participatif ?
3. Identification des résultats et des objectifs de développement du projet et entente avec les principales parties prenantes
 - ▶ La définition des résultats est essentielle à l'élaboration d'un système de suivi et d'évaluation.
 - ▶ Les indicateurs, les points de référence et les objectifs sont dérivés de la même façon de la définition des résultats.
4. Sélection des indicateurs de performance clés et du cadre d'évaluation
 - ▶ Les indicateurs sont les variables qualitatives ou quantitatives qui mesurent la performance et les réalisations du projet.
 - ▶ Des indicateurs doivent être développés pour tous les niveaux de la logique du projet.
 - ▶ Le cadre d'évaluation définit les méthodes à utiliser pour déterminer si les changements observés grâce aux indicateurs de suivi sont imputables aux actions du projet.
5. Définition des bases de référence et planification de la collecte et de l'analyse des données
 - ▶ La base de référence est la première mesure d'un indicateur, elle définit la situation d'avant-projet qui servira d'élément de comparaison pour le suivi et l'évaluation des changements.
 - ▶ Un seul moment ponctuel ou une seule valeur actuelle peut ne pas être représentatif et il peut être préférable d'utiliser une moyenne, par exemple, pour les trois années précédentes si ces données sont disponibles.
6. Sélection des objectifs de résultat
 - ▶ Des données de base doivent être recueillies pour les indicateurs de performance clés, ce qui peut nécessiter la mise en place d'une enquête de référence, à moins que les sources de données existantes ne conviennent.
 - ▶ Il faut ensuite planifier la collecte ultérieure de données et des enquêtes récurrentes pendant la période de mise en œuvre du projet et au-delà. La collecte des données peut être continue ou périodique selon la nature et l'objet de l'indicateur.
7. Planification du suivi, analyse des données, communication et rapports
 - ▶ La définition des objectifs est l'étape finale de l'élaboration d'une approche axée sur les résultats, qui découle logiquement de la définition des résultats, des indicateurs et des bases de référence.
 - ▶ A target is a specification of the quantity, quality, timing and location to be realised for a key indicator by a given date.
 - ▶ Un objectif est une spécification de la quantité, de la qualité, de la date et du lieu à atteindre pour un indicateur clé à une date donnée.
 - ▶ À partir du niveau de référence pour un indicateur, l'amélioration souhaitée est définie en prenant en compte la fourniture des ressources et des activités prévues pour atteindre un objectif de performance pour cet indicateur.
 - ▶ La plupart des objectifs sont fixés annuellement, mais certains peuvent être définis trimestriellement ou pour des périodes plus longues. Les objectifs ne doivent pas nécessairement être des valeurs numériques uniques et parfois une fourchette de résultats peut être plus appropriée. Les objectifs doivent également faire l'objet d'un suivi et être révisés de façon flexible, le cas échéant, pour tenir compte de l'évolution de la disponibilité des ressources ou d'autres facteurs échappant au contrôle de la direction du projet, mais pas pour masquer les mauvaises performances du projet.
 - ▶ Il est important d'être réaliste, en tenant compte de ce qui est faisable et en étant attentif aux questions politiques associées aux objectifs annoncés publiquement. Les effets s'inscrivant généralement sur un plus long terme, il est souvent nécessaire de fixer des objectifs sous forme de réalisations à court terme jalonnant la route vers l'atteinte d'un résultat.
 - ▶ Le suivi de la mise en œuvre qui contrôle les moyens, les activités et les réalisations des plans de travail annuels ou pluriannuels, et le suivi des résultats qui contrôle la

réalisation des résultats et des objectifs sont tous deux nécessaires.

- ▶ Il convient de définir les besoins d'information à chaque niveau de la direction, de répartir les responsabilités et d'élaborer des plans :
 - Quelles données doivent être recueillies et à quel moment
 - Comment les données sont collectées et analysées
 - Qui collecte et analyse les données
 - Qui communique les informations, sous quelle forme, à qui et quand ?
 - Une évaluation du flux d'informations et du degré de détail requis par chaque niveau de la direction permettra de clarifier les indicateurs à mesurer. L'agence qui gère le projet aura besoin de types d'informations pour sa propre direction interne différents des besoins de rapport des instances gouvernementales supérieures et de la BID.
8. Planification de la forme et du calendrier de la réflexion critique et des évaluations intermédiaires – Planification du calendrier des évaluations intermédiaires et forme de mise en place
- ▶ Les besoins de supervision de la BID et du gouvernement peuvent nécessiter la mise en place d'évaluations périodiques et formalisées.
 - ▶ Les besoins en données et les exigences en matière d'analyse pour les évaluations à mi-parcours, en fin de projet et ex post doivent être pris en compte et leur planification doit être liée à la planification du suivi et au choix du cadre d'évaluation.
 - ▶ Un calendrier des rapports d'évaluation formels doit être établi.
 - ▶ Il convient également de préciser, au moment de la conception, les mécanismes de rétroaction pour les résultats de l'évaluation, au-delà des formalités imposées par les donateurs telles que les rapports à mi-parcours et les rapports de conclusion. Ceci est lié à la fois au développement de la responsabilisation dans le cadre du projet, du secteur et des instances gouvernementales supérieures, et à la nécessité de fournir des informations pour soutenir la prise de décision.
9. Planification des conditions et des capacités nécessaires
- ▶ Il convient de planifier la structure organisationnelle

pour le suivi et l'évaluation, y compris si une unité SE spécifique au projet est nécessaire.

- ▶ Les structures organisationnelles appropriées pour le SE doivent être discutées avec les partenaires et les autres parties prenantes.
 - ▶ La planification doit couvrir les niveaux d'effectifs et les types de personnel, les responsabilités et les interconnexions internes, les incitations et les besoins de formation, les relations avec les partenaires et les parties prenantes, les voies de communication et hiérarchiques transversales et verticales, les besoins en ressources physiques et le budget.
 - ▶ Le suivi et l'évaluation continue doivent normalement relever de la responsabilité du coordinateur du projet, assisté d'un spécialiste du suivi et de l'évaluation.
10. 10. Suivi des partenaires commerciaux et des clients
- ▶ Il est important que l'IMF/EF contrôle la performance de ses partenaires commerciaux et de ses clients pour s'assurer qu'ils remplissent leur rôle de manière appropriée.
 - ▶ Un suivi rigoureux des problèmes commerciaux rencontrés par les clients aidera l'IMF/EF à mieux comprendre les risques encourus et à aider les clients à atténuer ces risques.
 - ▶ Une liste de contrôle détaillée des domaines à suivre est disponible dans **l'Annexe 2**.

4. LES COMPOSANTES D'UN SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DE PROJET

Un bon système SE comprend six composantes clés qui permettent de garantir que le suivi et l'évaluation sont pertinents pour le projet, qu'ils peuvent être assurés par les organisations de l'emprunteur et qu'ils sont employés à bon escient.

1. Des objectifs mesurables clairement énoncés pour le projet et ses composantes.

L'énoncé de l'Objectif de développement de projet (ODP) identifie clairement le principal groupe cible, les avantages spécifiques et mesurables que lui confère le projet, et le changement attendu dans le comportement, la situation ou la performance des principaux bénéficiaires (qu'est-ce que le groupe cible fera mieux ou différemment à la suite du projet ?)

2. Un ensemble structuré d'indicateurs couvrant le processus, les réalisations, les résultats, l'impact.

Les indicateurs fournissent les détails qualitatifs et

quantitatifs nécessaires au suivi et à l'évaluation des objectifs à tous les niveaux de la hiérarchie du projet.

Process indicators monitor the activities completed during implementation and are often specified as milestones or completion of sub-contracted tasks, as set out in time-scaled work schedules.

Les **indicateurs de processus** permettent de suivre les activités réalisées au cours de la mise en œuvre et sont souvent présentés comme des jalons dans l'exécution des tâches sous-traitées, comme le prévoient les calendriers de travail échelonnés dans le temps.

Les **indicateurs de réalisation** permettent de suivre la production de biens et de services selon le projet.

Les **indicateurs de résultats** sont spécifiques à un projet et constituent la fin de la chaîne logique de cause à effet qui sous-tend sa conception. Souvent, la concrétisation des résultats dépendra, au moins en partie, des actions menées par les bénéficiaires en réponse aux réalisations du projet, et les indicateurs dépendront des données recueillies auprès des bénéficiaires.

Les **indicateurs d'impact** font généralement référence aux changements de développement à moyen ou long terme auxquels le projet est supposé contribuer.

Il est important d'utiliser les indicateurs SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel) avec la chaîne de résultats afin de mesurer avec précision les résultats obtenus dans le cadre du projet :

Spécifique signifie que l'indicateur mesure seulement l'élément de conception (réalisation ou résultat) destiné à être mesuré, et aucun autre élément du projet.

Mesurable signifie que des moyens pratiques permettent de mesurer l'indicateur. Il convient d'exposer clairement et sans ambiguïté les éléments à quantifier.

Atteignable signifie que l'indicateur est une mesure valide de l'enjeu de développement visé et que les changements de cet enjeu de développement sont imputables au projet.

Réaliste signifie que les indicateurs sélectionnés doivent être réalistes en termes de capacité à collecter les données avec les ressources disponibles.

Temporel a plusieurs connotations. Premièrement, les indicateurs doivent être temporels, dans le sens du temps consacré à la collecte des données. Deuxièmement, les indicateurs doivent refléter le moment de la collecte, en

tenant compte des différences liées à la saisonnalité. Troisièmement, le décalage temporel entre les activités et les réalisations et résultats doit également transparaître dans les indicateurs choisis.

3. Des mécanismes de collecte de données capables d'enregistrer les progrès dans le temps, notamment des bases de référence et une méthode de comparaison des progrès et des réalisations par rapport aux objectifs.

Pour le suivi et l'évaluation du projet, des données seront nécessaires à la fois pour la situation de base et la mesure du changement dans le temps, à choisir parmi la gamme d'indicateurs sélectionnés. Il est important de ne collecter que les données qui seront utilisées efficacement pour améliorer la gestion et la prise de décision. Le plan d'un système SE de projet doit reposer sur une évaluation claire et détaillée des éléments suivants :

- ▶ Quoi : données à collecter, sous quelle forme, avec quel degré d'agrégation ou de consolidation et dans quel but
- ▶ Quand : fréquence de collecte et de communication des données
- ▶ Qui : personnes responsables, leurs responsabilités et leurs capacités
- ▶ Comment : méthodes et procédures de collecte, de vérification, de validation et de stockage des données, ainsi que d'analyse et de communication
- ▶ Où : lieux de collecte et de traitement des données, et destinations des informations communiquées

4. Le cas échéant, définition de la collecte de données avec un cadre et une méthodologie d'évaluation capables d'établir la causalité (attribution). capable of establishing causation (attribution).

Le cadre d'évaluation définit les outils analytiques qui seront utilisés pour résoudre ce problème, généralement en testant le changement observé par rapport à la situation contrefactuelle (c'est-à-dire la situation qui se serait produite si le projet n'avait pas eu lieu).

Il est difficile d'identifier une situation contrefactuelle, mais il existe des stratégies pour y parvenir, en utilisant des plans expérimentaux et quasi expérimentaux. Le recours à l'assignation aléatoire et l'utilisation de groupes de contrôle ou de comparaison sont les stratégies de base qui peuvent être adoptées.

5. Mécanismes clairs pour la communication et l'exploitation des résultats du SE à des fins de prise de décision.

L'utilisation des informations et les mécanismes de rétroaction doivent être structurés et programmés en fonction des besoins de la BID et des autres partenaires et

parties prenantes.

Par exemple :

- ▶ La direction du projet devra contrôler les dépenses et les progrès par rapport aux calendriers, chaque semaine et au moins chaque mois.
- ▶ Il est peu probable que les réalisations soient mesurables à moins de trois mois d'intervalle, et certaines peuvent nécessiter beaucoup plus de temps.
- ▶ Les consultations des bénéficiaires ou les enquêtes sur le niveau de satisfaction que leur procurent les services du projet doivent être programmées de manière à fournir des informations utiles à la planification des activités du projet.

Dès le début du projet, une stratégie de communication doit être élaborée pour répondre aux questions suivantes :

- ▶ Qui recevra quelles informations ?
 - ▶ Dans quel format ?
 - ▶ Quand ?
 - ▶ Qui préparera les informations ?
 - ▶ Qui fournira les informations ?
6. Dispositions organisationnelles durables pour la collecte, la gestion, l'analyse et la communication des données. Le suivi est un outil de bonne gestion et l'unité qui en est responsable devrait idéalement faire partie ou être proche de la direction du projet. Par conséquent, les ressources, la formation et l'assistance technique de l'unité doivent être spécifiées dans le plan de mise en œuvre du projet. Lorsqu'une expertise externe indépendante est requise, elle doit être obtenue dans le cadre d'un partenariat lorsque cela concerne des agences nationales ou sectorielles, ou d'un contrat de consultation supervisée par la direction du projet, lorsque cela implique d'autres agences.

5. EXEMPLE DE CHAÎNE DE RÉSULTATS POUR LA MICROFINANCE :

Tableau 21 : Modèle de cadre logique et de chaîne de résultats d'un projet

Résumé descriptif	Indicateurs de performance	Moyens de vérification	Risques et hypothèses
Impact			
Contribution à la réduction de la pauvreté	1. Incidence de la pauvreté : % de clients qui sortent de la pauvreté 2. Avantage pour les clients : \$ imputés aux actions d'empowerment économique	Solution bancaire de base	-
Résultats			
Résultat : Intégration de l'empowerment économique	1. Nombre de clients servis 2. Nombre de clients ayant bénéficié d'un renforcement des capacités 3. Nombre d'établissements partenaires formés à la méthodologie d'empowerment économique 4. Nombre d'emplois directs et indirects conservés ou créés pour les clients démunis ciblés 5. Nombre de projets de la chaîne de valeur imputés à des actions d'empowerment économique	Rapports des UGP/Solution bancaire de base	Effets du changement climatique sur l'agriculture et les moyens de subsistance des populations Atténuation : Participation au groupe de réflexion sur l'assurance basée sur l'indice

Résumé descriptif	Indicateurs de performance	Moyens de vérification	Risques et hypothèses
Réalisations			
Réalisation 1 : Le renforcement des capacités des partenaires, des établissements du secteur et des bénéficiaires est terminé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre de sessions de formation dispensées aux clients 2. Nombre de sessions de formation dispensées aux établissements partenaires 	Rapports des UGP	Complexité des nouveaux produits financiers
Réalisation 2 : Des produits d'empowerment économique sont proposés dans le pays	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre de produits financiers d'empowerment économique développés 2. Nombre de services non financiers fournis 3. Montant décaissé pour les bénéficiaires finaux 	Rapports des UGP et des ONG	<p>Atténuation : Formation des IMF/EF, des partenaires et des bénéficiaires</p> <p>Faible capacité de l'agence d'exécution</p>
Réalisation 3 : Le système de gestion de projet et de suivi et d'évaluation de projet est en place	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'UGP est opérationnelle 2. Enquête de base réalisée 3. Le système de suivi et d'évaluation est opérationnel 4. Le système SIG approprié pour l'empowerment économique est opérationnel 5. Nombre de rapports opportuns des UGP (mensuels) 	Rapports des UGP	Atténuation : Renforcement des capacités
Activités			
Renforcement des capacités pour l'entité chargée de la mise en œuvre, les établissements du secteur, les partenaires du projet et les bénéficiaires.	Apports financiers (\$ USD) : Total des charges financières : xxx millions de \$ USD Répartition du plan de financement	▶ Accords financiers	▶ Aucun retard dans la signature et efficacité des accords financiers ▶ Disponibilité de financement de contrepartie ▶ Aucun retard dans le processus d'approvisionnement
Ligne de financement pour les groupes de solidarité et les microentrepreneurs	Ligne de financement : xxx \$ USD Renforcement des capacités : xxx \$ USD		
Soutien pour la mise en œuvre du projet et audit	Soutien pour la mise en œuvre du projet et audit : xxx \$ USD		



Suivi de la performance des partenaires commerciaux et des clients

Dans le cadre de l'empowerment économique, l'IMF/EF est un partenaire commercial et peut assumer plusieurs rôles : celui de négociateur, de partenaire, d'investisseur, de bailleur et de prêteur, selon l'accord signé entre l'IMF/EF et le client. L'une des responsabilités de l'IMF/EF est de superviser et d'accompagner le partenaire ou le client dans son activité et de s'assurer que les objectifs et activités définis dans le plan d'affaires du partenaire ou du client se déroulent comme prévu. Le suivi de la performance commerciale des partenaires et des clients assure une situation gagnant-gagnant pour l'IMF/EF et le client, car il encourage la transparence, informe l'IMF/EF des besoins du client, permet de réaliser des actions correctives pour le client, aide au remboursement et conduit à une relation commerciale plus durable entre l'IMF/EF et le client.

Liste de contrôle sur le suivi de la performance des partenaires commerciaux et des clients

- ▶ L'entreprise produit-elle au niveau prévu dans le plan d'affaires ou l'analyse de financement ?
- ▶ L'entrepreneur a-t-il investi des capitaux supplémentaires au cours de cette période ?
- ▶ L'entreprise dispose-t-elle de liquidités et d'une trésorerie suffisante ?
- ▶ L'entreprise fonctionne-t-elle à plein régime ?
- ▶ Les livraisons sont-elles effectuées en temps voulu ? Le client a-t-il refusé des commandes pour des raisons de capacité ou à cause du manque de matières premières ? Les stocks sont-ils bien protégés par une surveillance physique, et le client tient-il des registres de stocks à jour ? Le client a-t-il assuré les équipements et les stocks contre le vol, l'incendie et les sinistres ?
- ▶ Où le client se procure-t-il ses matières premières ?
- ▶ Le client bénéficie-t-il de conditions de crédit de la part de ses fournisseurs ?
- ▶ L'IMF/EF peut-il bénéficier de meilleures conditions de crédit et d'un prix de gros inférieur ? Existe-t-il des possibilités de transactions mourabaha ?
- ▶ Quel est le montant des immobilisations, du fonds de roulement et des stocks ?
- ▶ Qui sont les clients de l'entreprise ? Le nombre de clients a-t-il augmenté/diminué au cours de la dernière période ?
- ▶ Quelles sont les commandes et les ventes réelles et attendues, et sont-elles au niveau prévu ?
- ▶ Quelles sont les conditions de vente ? Le client accorde-t-il un crédit aux clients ? Est-il facile de déterminer l'encours des dettes pour chaque client ? Le client connaît-il le nombre moyen de jours de crédit accordés ?
- ▶ Le client peut-il énumérer l'ensemble des coûts et des charges de l'entreprise ? Indiquez quels coûts sont variables et quels coûts sont fixes : différenciez les coûts des intrants, de la production, de l'énergie, de la main-d'œuvre, de l'entretien, du transport et les coûts du capital.
- ▶ Comment sont les coûts par rapport aux prix de vente du client ? Rentables ?
- ▶ Sur quels sites les biens sont-ils vendus : au domicile, dans les magasins locaux, au marché, dans la rue ?
- ▶ Indiquez le type d'activités promotionnelles réalisées (enseigne, bouche-à-oreille, publicité,
- ▶ Prospectus, notes publiques, journaux ou radio) ?
- ▶ Le marché des produits du client est-il relativement stable, ou très saisonnier et volatil ?
- ▶ Décrivez la concurrence : y a-t-il beaucoup d'entreprises concurrentes au sein de la communauté ou dans les communautés voisines avec le même type d'activité que l'entreprise du client ?
- ▶ Qu'est-ce qui est meilleur/différent dans les biens produits par rapport à ce qui est disponible
- ▶ chez les autres ?
- ▶ Si quelqu'un lançait la même entreprise dans la communauté du client, les ventes de ce dernier

diminueraient-elles ? Cette personne pourrait-elle également gagner sa vie ?

- ▶ Le nombre d'entreprises exerçant la même activité dans la région a-t-il changé depuis que le client a reçu un financement ? Si oui, comment et pourquoi ?
- ▶ La localisation de l'entreprise a-t-elle changé ? Si oui, pour quelles raisons ?
- ▶ L'entrepreneur peut-il consacrer suffisamment de temps pour participer pleinement aux activités et/ou gérer l'entreprise ?
- ▶ Le client maintient-il des contrôles et des registres financiers adéquats, tels qu'un livre de caisse, un registre des ventes, un registre des achats, un livre d'inventaire et un compte de charges/livre des dépenses ?
- ▶ Le client rapproche-t-il son livre de caisse avec les relevés bancaires chaque mois ?
- ▶ Le client retire-t-il trop d'argent des comptes de l'entreprise pour son usage personnel ? Le client paie-t-il des dépenses personnelles au moyen du compte professionnel ?
- ▶ L'entrepreneur est-il au courant des paiements dus à venir et des autres conditions de financement ?
- ▶ Le client prépare-t-il : un compte de résultat, un budget de trésorerie, un bilan, un calcul du coût de revient de ses produits, un calcul du coût de revient par commande ?
- ▶ Le client a-t-il besoin d'une formation pour gérer l'entreprise ?
- ▶ Le client a-t-il le contrôle de ses propres ressources financières ?

RÉFÉRENCE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES PARTENAIRES:

IRADA Credit Policy (2016)

Zitouna Tamkeen Manual of Procedures

Akhwat Manual of Procudures

RÉFÉRENCES DE RECHERCHE

Andaloussi, A. S., & Hasnaoui, A. (2010). Islamic Microfinance Business Model. Essay.

Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011). Poor Economics.

Buchet, J., Marshall, C., Starita, L., Thomas, J., & Yalouris. (2011). Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance. Access to Finance Forum.

Calvin Miller and Linda Jones (2010). Agricultural Value Chain Finance- Tools and Lessons

CGAP. (2014, September 15). CGAP - Clients. Retrieved from CGAP - <http://www.cgap.org/topics/clients>

Chen, G., Rasmussen, S., & Reille, X. (2010). Growth and Vulnerabilities in Microfinance. CGAP.

Cizakca, M. (1998). Awqaf in History and its Implication for Modern Islamic Economies. Islamic Economics Studies.

Crepon, B., Devoto, F., Duflo, E., & Parienta, W. (2011). Impact of Microcredit in Rural Areas of Morocco - Evidence from a Randomized Evaluation.

Dichter, T. (2007, February 15). A Second Look at Microfinance - The Sequence of Growth and Credit in Economic History. Center for Global Liberty and Prosperity - Development Policy Briefing.

Dupas, P., & Robinson, J. (2011). Savings Constraints and Microenterprise Development; Evidence from a Field Experiment in Kenya.

IFC. (2013). Access to Finance in Sub-Saharan Africa. IFC.

Inclusive Resource Management (2015) - Fundamentals of Islamic Finance and Islamic Financial Products

International Trade Centre - Kenya- Market Opportunity Study for the Avocado Sector

Karlan, D., & Zinman, J. (2010). Expanding credit Access; Using Randomized Supply Decision to Estimate the Impacts

Khandker, S. (2003, January). Micro-finance and Poverty - Evidence Using Panel Data from Bangladesh. The World Bank

- Kenan Bağcı and Erhan Türbedar, Financing for Development - Alternative Perspectives on Challenges and Opportunities of Financing Development, SESRIC Publication, 2019.
- Ledgerwood, J. (1999). Microfinance Handbook- Sustainable Banking with the Poor - Institutional and Financial Perspective. The World Bank.
- Lih, A. (2011). Islamic Microfinance - Concept and Mechanism. Economic Empowerment using Islamic Microfinance (p. 74). Khartoum - Bank of Khartoum.
- McKernan, S.-M. (2002). The Impact of Microcredit Programs on Self-Employment Profits; Do Noncredit Program Aspects Matter. The Review of Economics and Statistics, 93-115.
- Murdoch, J. (1998, June 27). Papers. Retrieved from Princeton University - https://www.princeton.edu/rpds/papers/pdfs/morduch_microfinance_poor.pdf
- Mustafa, S., Ara, I., Banu, D., Hossain, A., Kabir, A., Mohsin, M., . . . Jahan, S. (1996). Beacon of Hope - An Impact Assessment of BRAC's Rural Development Programme. BRAC.
- Obaidullah, M. (2008). Role of Microfinance in Poverty Alleviation - Lessons from Experiences in Selected IDB Member Countries. IRTI.
- Obaidullah, M., & Khan, T. (2008). Islamic Microfinance Development. Policy Dialogue Paper.
- Oikocredit. (2006). Annual Report 2005.
- Otero, M. (1999). Bringin Development Bank into Microfinance. Journal of Microfinance, 8-19.
- Panjaitan-Drioadisuryo, R. D., & Cloud, K. (1999). Gender, Self-Employment, and Microcredit Programs - An Indonesian Case Study. The Quarterly Review of Economics and Finance, 769-779.
- Remenyi, J., & Quinones, B. (2000). Microfinance and Poverty Alleviation. Routledge..
- Rosenberg, R. (2009). Measuring Results of Microfinance Institutions - Minimum Indicators that Donors and Investors should Track - Technical Guide. CGAP.
- Reportlinker - The global market for Microfinance is projected to reach US\$313.7 billion by 2025, available at - <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/09/04/2089263/0/en/The-global-market-for-Microfinance-is-projected-to-reach-US-313-7-billion-by-2025.html>
- Sanabel; CGAP; AFD;. (2012). Survey on Islamic Finance in MSME Financing. Sanabel.
- Schreiner, M., & Colombet, H. (2001). From Urban to Rural - Lessons for Microfinance from Argentina. Development Policy Review, 339-354.
- Shirazi, N. (2012). Targeting and Socio-Economic Impact of microfinance - A Case Study of Pakistan. Islamic Economic Studies, 1-28.
- The World Bank. (2014, September 15). Global Financial Inclusion Database. Retrieved from Global Financial Inclusion (FINDEX) - <http://go.worldbank.org/TN8C86K630>.

World Bank, Overview of Financial Inclusion, 2018 <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview>

World Bank (2010), Building Competitiveness in Africa's Agriculture- A guide to value chain concepts and application

World Bank, Overview of Poverty, 2020 <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>

World Bank (2013), The New Microfinance Handbook- A Financial Market System Perspective





Informations de contact

Bureau: Département de la Pouvoirisation Économique (DPE)
Banque Islamique de Développement
8111 King Khalid St., Al Nuzlah Al Yamania Dist. Unit No. 1
Djeddah 22332-2444, Royaume d'Arabie Saoudite

Téléphone : +966 12 6361400
E-mail : infoeed@isdb.org
Website : www.isdb.org