

ÉDITORIAL

Micro-finance rime avant tout avec compétences

La micro-finance est d'abord une affaire de compétences. Sa composante financière - gestion de microcrédits mais aussi de dépôts des clients - la soumet à des contraintes similaires au secteur bancaire traditionnel : nécessité de bien connaître son client, mise en place de contrôle sur les opérations, etc. **Chi-Em, un programme de micro-finance au Vietnam**, conduit par l'ONG française *Entrepreneurs du Monde*¹, est une illustration de ce mariage réussi entre saine gestion des risques et performance sociale.

Alors qu'il est parfois reproché à la micro-finance d'oublier sa cible initiale, à savoir les plus pauvres, Chi-Em remplit pleinement son objectif : servir les personnes n'ayant vraiment pas d'accès au système bancaire en y intégrant des services non-financiers gratuits tels que des formations et du conseil aux bénéficiaires de crédit. Sans une organisation optimale, une méthodologie et des principes de gestion bien éprouvés, ce programme ne pourrait pas s'inscrire dans la pérennité.

C'est dans ce contexte qu'une assistance, apportée par les employés bénévoles de KBL European Private Bankers sous la forme d'un *Employee Volunteering Programme*, a été envisagée afin de renforcer l'efficacité opérationnelle de Chi-Em.

Sept axes de travail ont ainsi été définis :

1. l'optimisation de la base de données Clients ;
2. l'amélioration des supports de formation aux bénéficiaires ;
3. la redéfinition et optimisation des processus de travail ;
4. l'élaboration d'un outil d'évaluation du personnel (incluant des objectifs annuels) ;
5. l'optimisation des systèmes informatiques ;
6. la mise en place d'un plan de contrôle interne ;

7. la familiarisation avec une nouvelle méthode d'évaluation de la performance sociale.

Dans les pages suivantes sont brièvement exposés les travaux réalisés à ce jour sur chacun de ces axes. Chaque présentation est ponctuée de témoignages d'employés de notre banque qui ont apporté, de manière bénévole et en dehors de leurs heures de travail, leur savoir-faire.

Xavier HEUDE

¹ Cette ONG a été récemment reconnue pour sa bonne gestion dans l'enquête menée par le magazine économique français « Capital » qui a passé au crible 80 associations caritatives.

Quelques chiffres

- **19 volontaires** impliqués
- Échanges d'e-mails quotidiens (soirs et week-ends) entre les participants sur toute l'année
- Près de **40 réunions de travail**, principalement par petits groupes
- **11 employés** ont eu l'occasion de se rendre **au Vietnam**, en-dehors de leur temps de travail (grâce à la participation généreuse de KBL aux frais de voyage) pour livrer les solutions qu'ils ont élaborées à Luxembourg.
- **6.000 € de don** ont été apportés par KBL parmi les 18.000 € versés afin de renforcer le volume de prêts et la formation professionnelle des employés de Chi-Em.

1. BASE DE DONNÉES CLIENTS

CONSTATS

- Structuration parfois inefficace de l'information récoltée à l'aide des différents formulaires
- Critères manquants ou inappropriés, voire trop de questions imprécises
- Evaluation de la pauvreté à adapter plus spécifiquement au contexte local

RÉALISATIONS

DOCUMENTS ET FORMULAIRES

Liste des emprunteurs enregistrés
Demande de prêts
Outil d'évaluation de la pauvreté (PAT)
Liste des crédits rejetés
Contrat de prêt
Liste des crédits approuvés et déboursement
Livret de prêt du client
Vérification de l'utilisation du crédit
Plan mensuel de remboursement
Récépissé de remboursement

2010

MODIFIÉ
MODIFIÉ
MODIFIÉ
Inchangé
Inchangé
Inchangé
MODIFIÉ
MODIFIÉ
Inchangé
Inchangé

RÉSULTATS

- 50% des documents et formulaires améliorés
- Données clients plus précises
- Meilleure gestion du risque de crédit grâce à une meilleure qualité de l'information

Mieux connaître et suivre ses clients

De l'exhaustivité et de la cohérence des données collectées dépendent la qualité du service fourni aux clients et les effets positifs du programme sur la vie quotidienne des populations ciblées. Plus la base de données est riche, plus il est facile d'évaluer les besoins financiers et non-financiers des clients.

« Concrètement, le rôle de notre groupe de travail a été de passer en revue tous les formulaires existants à destination de la clientèle et, au besoin, de les améliorer en les adaptant à leur finalité », souligne **Alexandre Olphe-Gaillard**. « Un certain nombre d'informations fournies dans les différents formulaires étaient redondantes ou incohérentes. Il manquait parfois des éléments permettant de déterminer le degré de pauvreté des candidats emprunteurs, ou de s'assurer que le client a bien utilisé l'argent conformément à l'objet du prêt. »

« La collecte de ces données à des fins statistiques est également très importante car elle permet d'évaluer par la suite l'empreinte sociale de ce projet », poursuit **Quentin Vercauteren-Drubbel**. « À la demande d'*Entrepreneurs du Monde*, nous avons amélioré ces formulaires dans un souci de standardisation avec ce qui se fait sur leurs autres programmes. »

« Nous avons dû intégrer dans notre réflexion les contraintes techniques de traitement de l'information », conclut **Marie Perra-Schiavone**, « car les formulaires ne sont actuellement pas tous informatisés. Nous avons à cet égard exploré - en collaboration avec l'axe de travail 5 - des solutions permettant d'accroître à l'avenir les possibilités d'exploitation de l'information récoltée ».



Xavier HEUDE
Responsable du projet



Marie PERRA-SCHIAVONE
Base de données clients



Alexandre OLPHE-GALLIARD
Base de données clients



Quentin VERCAUTEREN-DRUBBEL
Base de données clients



Sans formation, le service financier n'a aucun impact



Renata MUNTEN-KUT
Formation clients

La micro-finance ne se limite pas à un simple service financier. Sans accompagnement éducatif et sans assistance technique, son impact est quasiment nul sur le plan socio-économique. Prêter de l'argent à quelqu'un qui ne sait pas s'en servir n'a pas beaucoup de sens. Cet axe de travail basé sur le support non-financier aux clients avait pour objectif d'améliorer les formations de gestion offertes aux bénéficiaires de crédit dans des domaines aussi variés que la gestion du budget familial, le mécanisme du crédit et le concept de l'épargne.

« Le problème était le suivant », explique **Renata Munten**. « Comment former des gens qui ne savent pas lire et écrire ? Nous sommes partis de l'idée que si nous demandions à nos propres enfants de nous expliquer par des dessins des notions comme l'épargne, les bénéficiaires de crédit pourraient eux aussi les comprendre. Nous avons envoyé les dessins de nos enfants au Vietnam et ils en ont fait des affiches. Avec le temps, nous avons amélioré leurs outils de formation en leur proposant de réaliser des tableaux légers avec des dessins magnétiques. »

« Pour prendre un exemple, le graphique ci-dessous explique l'utilité de l'épargne », commente **Michel Vandevoyr**. « Le premier personnage, qui a utilisé le produit de la vente de ses poules, achetés quelques mois plus tôt avec de l'argent emprunté, à des vêtements et un téléviseur, se retrouve l'année suivante sans le sou suite à l'élimination complète de son élevage par la grippe aviaire. L'autre personnage, par contre, s'en est mieux sorti grâce à son épargne qui lui a permis de racheter des poules et de scolariser ses enfants. »

« Notre travail s'est avéré au final très productif », confirme **Virginie Marchal**. « J'ai eu l'occasion de me rendre sur place au Vietnam et d'assister à des formations avec les outils que nous avons proposés. Après avoir donné toutes les explications à l'aide de nos dessins, le formateur a séparé l'audience en deux groupes et leur a demandé d'expliquer à leur façon les notions qu'ils venaient d'acquérir. Tous avaient compris. Le succès a été tel qu'*Entrepreneurs du Monde* a présenté nos dessins aux programmes africains soutenus par eux lors d'une rencontre régionale. »

2. FORMATION CLIENTS

CONSTATS

- Catalogue très complet des formations
- Contenu des formations très complet et détaillé
- Méthodologie à adapter au contexte multilingue
- Méthodologie pour collecter les demandes de formation et assurer le suivi des formations à améliorer

RÉALISATIONS

Formations en gestion :
16 modules

2010

8 MODULES ADAPTÉS

- Epargne
- Dépenses
- Coût d'opportunité
- Investissements
- Analyse coût-bénéfice
- Primes
- Prix et qualité
- Plan prévisionnel et budgétaire

Outils de gestion des formations

- Collecte des demandes de formation des clients
- Evaluation des formations

RÉSULTATS

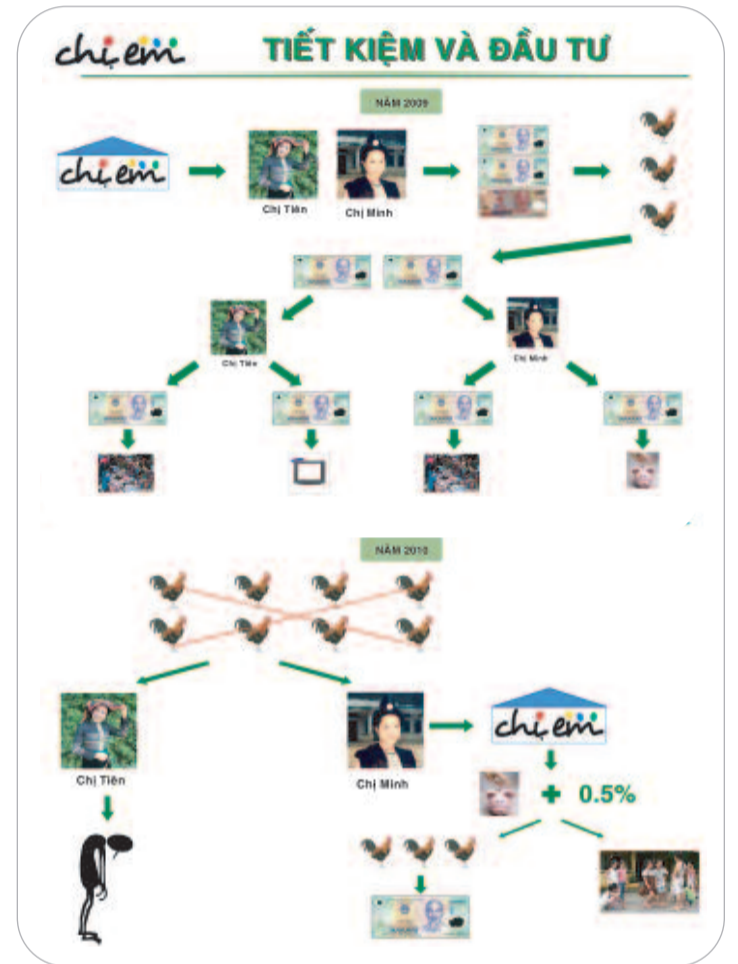
- 50% du matériel de formation en gestion adaptés au contexte local



Virginie MARCHAL
Formation clients



Michel VANDEVOIR
Formation clients



3. PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES

CONSTATS

- Descriptions des postes documentées mais pas systématiquement appliquées
- Dans le manuel des opérations (40 pages) : - mélange des politiques stratégique et générale, de directives internes et de procédures opérationnelles
- Important potentiel d'amélioration de la productivité de l'équipe en général

RÉALISATIONS

Rôles et responsabilités dans l'organisation

Manuel des procédures

2010

MIS À JOUR

Mis à jour et complété sous un nouveau format

- Création d'un client
- Mise en place et remboursement d'un crédit
- AML (anti-blanchiment)

RÉSULTATS

- 100% des procédures de travail mises à jour
- Process optimisés de manière à augmenter de manière significative l'efficacité opérationnelle



Cornelia TUDOR
Procédures opérationnelles



Marjorie TADDEI
Procédures opérationnelles

Améliorer l'organisation pour gagner en efficacité

La relative simplicité du concept de microfinance a permis à un nombre d'acteurs extrêmement large d'entrer dans cette activité, allant de l'ONG jusqu'aux grandes institutions de microfinance mondialement réputées (type Grameen Bank). Le niveau de professionnalisation est donc très hétérogène. C'est cependant sur ce volet-là que va se jouer l'avenir de la micro-finance. Seuls les acteurs capables de structurer leur approche et d'adapter leur organisation en conséquence survivront.

Cornelia Tudor, en tant que chef de ce groupe de travail, avait pour mission d'analyser en profondeur l'organisation interne du projet chi-Em afin précisément d'optimiser les processus de travail. « Pour qu'une entreprise soit la plus productive et la plus performante possible, elle doit pouvoir maîtriser ses coûts d'exploitation et de structure. C'est pourquoi nous avons redéfini tous les processus de travail et tous les métiers afin de fluidifier au maximum les flux de production et éviter les tâches inutiles. Nous avons donc passé en revue les différentes activités du programme : de l'entrée en relations avec le client et l'ouverture d'un compte à l'organisation des formations (processus de sélection des participants et organisation logistique) en passant par toutes les actions relatives aux crédits (analyse d'une demande de crédit, prise en compte du crédit, réalisation effective du crédit et contrôle des remboursements). Ensuite, nous avons mis en place les systèmes de contrôles opérationnels nécessaires. Le tout s'est traduit par un manuel des procédures de près de 50 pages à destination des employés du programme ! »

Un personnel motivé, la clé du succès en micro-finance

Comme toute institution financière, un programme de micro-finance doit s'entourer d'un personnel performant, motivé et bien formé. Or, au Vietnam comme ailleurs, l'essor extrêmement rapide de la micro-finance n'a pas été accompagné par des cursus de formation adaptés. Il est donc difficile de trouver sur le marché de l'emploi des profils en adéquation avec les exigences de cette activité nouvelle.

D'où la nécessité de mettre en place une politique de ressources humaines complète comprenant un bilan des compétences, des objectifs de développement et la mise en place d'un plan de formation pour chaque membre du personnel. « Lors d'un voyage au Vietnam », précise **Laurence Lauvaux**, « j'ai pu m'entretenir avec chacun des employés afin de mesurer leur connaissance du programme, leur satisfaction professionnelle et leurs besoins en formations. Sur base des renseignements ainsi récoltés, mes collègues et moi-même avons mis au point un système d'évaluation annuel avec

une partie générale pour l'ensemble du personnel et une partie spécifique pour chaque poste ainsi qu'une méthodologie pour remplir l'entretien d'évaluation. Cette étape est très importante car elle offre la possibilité d'établir avec chacun un plan de carrière, de diminuer par conséquent le roulement du personnel et d'assurer ainsi une certaine pérennité au programme. »

« Nous sommes également en train d'améliorer le système des primes », ajoute **Saliha Ouannoughi**. « Mesurer la performance des Credit Officers exclusivement sur le nombre de crédits réalisés peut en effet s'avérer contre-productif. Ce qui fait la spécificité de la micro-finance, c'est la qualité des crédits octroyés et non pas leur quantité. Oublier cette notion élémentaire peut conduire à des dérives comme ce fut le cas en Inde. Des critères non financiers ont donc été pris en compte comme, par exemple, le nombre de formations suivies par chaque client. »



Laurence LAUVAUX
Gestion du personnel



Saliha OUANNOUGHY
Gestion du personnel



Florence BONNAFÉ
Systèmes informatiques

4. GESTION DU PERSONNEL

CONSTATS

- Equipe jeune et manquant de compétences professionnelles
- Important potentiel de développement des capacités individuelles des membres de l'équipe

RÉALISATIONS

<p>2010</p> <p>Mise en place d'un système d'évaluation annuelle, y compris une méthodologie d'application</p> <p>NOUVEAUX CRITÈRES (en cours de développement)</p>	<p>Système des primes</p> <ul style="list-style-type: none"> - 75% services financiers - 25% services non-financiers
---	--

RÉSULTATS

- Mise en place d'objectifs de développement individuel

5. SYSTÈMES INFORMATIQUES

CONSTATS

Il s'est fréquemment posé la question de l'informatisation de certaines informations et documents utilisés au quotidien, dans le cadre du fonctionnement du programme. Nous avons à cet égard mené une analyse assez approfondie des solutions informatiques utilisées et des possibilités d'amélioration.

RÉALISATIONS

- **Mapping des flux d'informations** entre les différentes applications informatiques utilisées (Loan Performer – logiciel de microfinance; Web PAT – base de données d'évaluation de la pauvreté; application Excel)
- **Analyse des demandes de spécification** dans les domaines suivants: données Clients, données Crédits, PAT, divers reportings

RÉSULTATS

- Développement d'un outil de suivi des formations Clients

Contrôler les activités pour mieux les gérer

Dans de nombreux domaines, la micro-finance obéit à des principes similaires à ceux du secteur bancaire. Le contrôle interne en est un exemple très concret. Puisqu'il est question de distribuer du crédit et de collecter de l'épargne, il est ainsi indispensable de contrôler les flux d'argent.

« *Entrepreneurs du Monde* était très demandeur de ce point de vue. Le programme étant très jeune, l'attention avait été jusqu'à présent focalisée sur le développement des services et la réponse aux besoins des clients, que ce soit en terme de crédit et de formations », mentionne **Vanessa Tavars**, responsable de cet axe de travail. Le programme étant dorénavant bien lancé, il était devenu urgent de le doter d'un plan de contrôle interne, couvrant l'entièreté des activités.

Cet axe de travail a une forte interaction avec celui lié aux procédures (axe de travail 3). « En effet, il ne suffit pas d'identifier des points de contrôle, il faut aussi les intégrer dans les processus de travail, afin qu'ils soient réellement mis en application », précise Vanessa Tavars. « Ayant aussi travaillé sur les procédures, j'ai pu m'assurer de leur implémentation opérationnelle ».

« Au-delà des contrôles, nous nous sommes vite rendus compte qu'il fallait aussi mettre en place un plan d'audit », poursuit-elle. « C'est indispensable, pour limiter les risques opérationnels, de fraude notamment ». Une méthodologie, adaptée aux activités du programme, a donc été développée. La création d'une fonction d'auditeur deviendra incontournable à un certain moment.

6. CONTRÔLE INTERNE

CONSTATS

- Quasi-absence de contrôles opérationnels dans le manuel des procédures existants
- Pas d'audit périodique du programme

RÉALISATIONS

<p>2010</p> <p>Contrôles opérationnels</p> <p>Plan d'audit</p>	<p>Identification des points de contrôle et documentation (en partenariat avec Axe de travail 3)</p> <p>Méthodologie de déroulement d'un audit d'agence portant sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • trésorerie • crédits/épargne • transferts • systèmes informatiques • immobilisations • taux d'intérêt • visite clients
---	--

RÉSULTATS

- 100 % des contrôles documentés dans les procédures



Thierry DUCAMP
Systèmes informatiques



Vanessa TAVARS
Contrôle interne



Mesurer la performance sociale et le faire savoir



Esther VOLGER
Performance sociale

La micro-finance a pour objectif de sortir les bénéficiaires de la misère quotidienne au travers d'une offre de services adaptée. Pour mesurer l'impact d'un programme de micro-finance et juger de son efficacité dans la lutte contre la pauvreté, la mise en place d'indicateurs de performance sociale constitue de plus en plus la norme. Il est en effet important qu'un programme soit capable d'évaluer son impact sur le terrain, et de communiquer vis-à-vis de ses partenaires sur ce sujet.

« À la demande de l'ONG *Entrepreneurs du Monde*, nous avons aidé à l'implémentation de l'outil CERISE¹ auprès de l'équipe de Chi-Em », racontent **Esther Volger** et **Katia Gintzburger**, principalement en charge de cet axe de travail. « Il s'agit d'un des instruments de mesure des performances sociales les plus répandus dans le milieu. Cependant, avec l'expérience acquise sur le terrain, nous nous sommes vite rendu compte que ce type d'indicateur n'est réellement efficace que sur le long terme, car ce genre d'outil est basé sur l'auto-évaluation, ce qui n'est évidemment pas la solution idéale pour obtenir des réponses objectives ! »

« C'est pourquoi nous avons suggéré une autre alternative, qui représente un réel progrès dans le monde de la micro-finance : l'enquête de satisfaction. Nous avons en effet mis au point un questionnaire qui reprend les thèmes primordiaux quant à l'amélioration de la qualité de vie comme la qualité des services financiers et non-financiers (prêt et formations), les conditions de vie et l'éducation mais qui sera cette fois-ci soumis à un échantillon représentatif de la clientèle. Le travail de récolte de l'information sera certes plus important car les clients sont nombreux et assez dispersés d'un point de vue géographique mais il fournira au final des résultats bien plus pertinents. »

¹ CERISE = Comité d'échanges, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit.



Katia GINTZBURGER
Performance sociale



Isabelle SUTRELL
Gestion du personnel



Vo Van Dung DELOBEL
Photographe



Stéphane ETIENNE
Reporter

7. PERFORMANCE SOCIALE

CONSTATS

- Guide d'auto-évaluation (modèle CERISE)
- Evaluation basée uniquement sur des critères qualitatifs
- Pas d'indicateurs concrets pour mesurer ou suivre le niveau de vie des bénéficiaires

RÉALISATIONS

CERISE - matériel standard
(Guide d'auto-évaluation de la performance sociale du programme)

2010

Assistance dans l'utilisation de cet outil

AUTRES SOLUTIONS EXPLORÉES...

- Impact social directement mesuré à partir d'entretiens avec les clients (en abordant des thèmes comme la nourriture, l'éducation des enfants, l'assistance technique...)
- Informatisation des données récoltées (statistiques)

« KBL, un partenaire technique et financier fiable »

Comment notre *Employee Volunteering Programme* a-t-il été perçu par notre partenaire, l'ONG française *Entrepreneurs du Monde*, et son équipe sur place au Vietnam ? Quels ont été les obstacles, les points positifs et ceux à améliorer ? Réponses avec Grégoire Héaulme, le responsable Asie, et Phuong Do Bich, la responsable du projet au Vietnam.

Quelles sont les particularités du programme Chi-Em ?

Grégoire Héaulme : Chi-Em est un des premiers programmes où nous avons commencé à travailler en zone rurale. Il intervient dans une zone très reculée du Vietnam, plus précisément au nord-ouest dans la province de Dien Bien. Les populations présentes là-bas appartiennent pour la plupart à des minorités ethniques et vivent un peu en marge du développement économique que connaît actuellement le pays.

Quels ont été les principaux avantages de ce partenariat avec notre banque ?

Grégoire Héaulme : Concrètement, ce partenariat a permis au programme d'avoir accès à des ressources humaines qualifiées en nombre et d'avancer assez rapidement sur des axes de travail spécifiques comme la structuration et la mise en place d'outils et de procédures.

Quels sont les points à améliorer ?

Grégoire Héaulme : Ce type de partenariat de compétences avec une institution bancaire était une première pour *Entrepreneurs du Monde*.

Je pense qu'il faudrait davantage de préparation à la différence culturelle et au décalage qui peut en résulter. S'adapter très rapidement à un environnement nouveau et radicalement différent n'est pas évident et certains éprouveront plus de difficultés que d'autres. Quelques axes de travail nécessitaient aussi d'avoir une expérience ou une connaissance dans le domaine de la micro-finance.

Quels ont été les principaux obstacles qu'il a fallu surmonter ?

Phuong Do Bich : Le premier a été le travail à distance. Tant qu'ils n'ont pas été sur place, il est difficile pour les gens de se rendre compte des difficultés du terrain pour la mise en application de tel ou tel outil. De plus, ces missions étaient relativement courtes étant



Grégoire Héaulme et Phuong Do Bich

donné qu'elles se faisaient sur les jours de congé des volontaires. Or, en quelques jours seulement, il n'est pas évident d'absorber le choc culturel, de réussir à comprendre comment le programme fonctionne et d'être immédiatement efficace. Sans compter le barage de la langue qui m'a beaucoup sollicitée car je suis la seule de l'équipe sur place à comprendre et parler couramment le français et l'anglais. Ce partenariat nous a donc beaucoup apporté sur le fonctionnement au quotidien de notre programme mais il a aussi été très consommateur en temps pour moi, notamment parce que la circulation de l'information ne fonctionnait pas toujours de façon optimale.

Quels sont les principaux besoins d'assistance technique pour cette année ?

Phuong Do Bich : Il y en a trois principaux. Le premier concerne la formation en général. Il faudrait davantage la formaliser, établir un manuel des procédures et créer une véritable politique en matière de services non-financiers. Trouver de nouveaux produits financiers et de nouvelles formes de prêt est une deuxième voie importante à explorer. Enfin, je pense que nous devons songer à préparer dès maintenant le futur de Chi-Em qui a pour ambition de devenir une institution de micro-finance officiellement reconnue par le gouvernement vietnamien.

Dossier réalisé par
Stéphane ETIENNE et Xavier HEUDE