

Note pratique

Indicateurs clés de performance
et accords fondés sur la performance en
finance rurale

Pour des services financiers ruraux sans exclusive



Les **Notes pratiques**, élaborées par la **Division des politiques et du conseil technique** du FIDA, contiennent des suggestions et indications concrètes à l'intention des chargés de programmes pays, des équipes de conception de projets et des partenaires d'exécution, pour les aider dans la conception et la mise en œuvre des programmes et projets.

Ces notes décrivent, sous un angle technique et pratique, des approches, des méthodes, des modèles et des composantes de projets qui ont été testés et dont la mise en œuvre et la transposition à plus grande échelle peuvent être recommandées. On y trouvera des exemples de « bonnes pratiques » et des études de cas que l'on pourra utiliser comme modèles dans leur domaine thématique particulier.

Les **Notes pratiques** sont des outils qui servent à concevoir et à exécuter des projets en tenant compte des meilleures pratiques observées sur le terrain. Elles serviront de mode d'emploi aux équipes afin d'appliquer certaines recommandations relatives aux politiques opérationnelles du FIDA, aux exigences des cycles de projets, et aux outils de financement.

Les **Notes pratiques** sont des documents évolutifs qui seront régulièrement mis à jour pour intégrer les nouvelles leçons tirées de l'expérience et de vos retours sur leur contenu. Pour tout commentaire et suggestion, prière de s'adresser aux auteurs.

Auteurs

Michael Hamp

Spécialiste technique principal, Services financiers ruraux sans exclusive
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: m.hamp@ifad.org

Francesco Rispoli

Spécialiste technique principal, Services financiers ruraux sans exclusive
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: f.rispoli@ifad.org

Jonathan Agwe

Spécialiste technique principal, Services financiers ruraux sans exclusive
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: j.agwe@ifad.org

Remerciements

La présente série de documents est le fruit d'une intense collaboration. À ce titre, les auteurs souhaitent remercier Miriam Cherogony, Emily Coleman, Chris Jarzombek et Graham Perret pour leur soutien et leurs contributions. Ils remercient également les membres de la Division des politiques et du conseil technique du FIDA pour leurs précieux commentaires.

Contact

Maria-Elena Mangiafico

Chargée de la gestion des savoirs et des dons
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: m.mangiafico@ifad.org

Septembre 2016

Table des matières

| | |
|--|----|
| Sigles et acronymes | ii |
| Introduction..... | 1 |
| Principaux problèmes et questions | 1 |
| Enseignements tirés..... | 2 |
| Définir des indicateurs de performance pertinents | 2 |
| Indicateurs de performance sociale..... | 4 |
| Conseils pour la conception et la mise en œuvre | 4 |
| Sélection des indicateurs de performance sociale: les grandes étapes..... | 4 |
| La place des ICP dans le suivi, par le FIDA, de la performance en matière de finance rurale | 6 |
| Reproduction à plus grande échelle : conclusion d'accords fondés sur la performance (AFP) avec les PSF partenaires | 10 |
| Principales étapes de la conception d'un AFP..... | 11 |
| Ressources et outils supplémentaires | 11 |
| Cahiers des charges pour des interventions spécifiques | 11 |
| Autres Brochures Mode d'emploi..... | 12 |
| Documents types, modèles et autres outils | 12 |
| Outils de gestion de la performance sociale (GPS)..... | 12 |
| Outils d'évaluation de la pauvreté..... | 12 |
| Foire aux questions..... | 13 |
| Références | 14 |
| Annexe 1 : Modèle d'Accord fondé sur la performance | 15 |

Sigles et acronymes

| | |
|-------|---|
| AFP | accords fondés sur la performance |
| CBFO | organisation financière à assise communautaire |
| CGAP | Groupe consultatif d'assistance aux pauvres |
| GPS | gestion de la performance sociale |
| ICP | indicateur clé de performance |
| IMF | institution de microfinancement |
| LAR | prêts à risque (<i>loans at risk</i>) |
| PAR | portefeuille à risque |
| PME | petites et moyennes entreprises |
| PPI | Indice "Progress Out of Poverty" |
| PSF | prestataire de services financiers |
| S&E | suivi-évaluation |
| SIG | système d'information de gestion |
| SPTF | Groupe de travail sur la performance sociale |
| SYGRI | Système de gestion des résultats et de l'impact |
| UGP | unité de gestion de programme |

Introduction

Un suivi efficace de la performance et une plus grande transparence en matière de finance rurale renforcent les institutions et stimulent la concurrence, ce qui, en retour, permet d'améliorer les produits financiers destinés aux ruraux pauvres (FIDA, 2009). C'est la raison pour laquelle il est important de mesurer la performance des investissements du FIDA dans la finance rurale à l'aune des meilleures pratiques actuelles, en utilisant des indicateurs clés de performance (ICP) et des accords fondés sur la performance (AFP). Ces outils peuvent s'avérer utiles pour prendre, à l'avenir, des décisions concernant des projets du FIDA portant sur la finance rurale.

L'évolution de l'inclusion financière et le développement du secteur de la finance rurale amènent à accorder davantage d'attention à la viabilité financière des prestataires de services financiers (PSF). Leur performance est mesurée à l'aide de divers paramètres, dont un grand nombre sont considérés comme des indicateurs standard à l'échelle internationale. Le présent document examine les ICP et les AFP au niveau des institutions financières partenaires. Dans ce contexte, des objectifs clés de performance figurent dans différents documents, tels que plans stratégiques, plans d'activité et, éventuellement, budgets à différents niveaux. En outre, ils peuvent constituer un important instrument d'appui à la gestion fondée sur les résultats.

Il est important que les PSF et le FIDA s'entendent sur des objectifs bien définis. La fixation d'objectifs clairs et assortis d'échéances précises est indispensable à la détermination des ICP appropriés, à la mesure de la performance et aux comparaisons avec les objectifs convenus. Pour mesurer la performance des projets, il est recommandé d'avoir recours à un AFP incluant des ICP. Les ICP figurant dans un AFP peuvent servir à suivre les résultats d'un PSF (établissement traitant avec les particuliers ou avec les grands comptes, comme une organisation faîtière ou autre établissement financier de même type) participant à un projet et à surveiller les progrès accomplis au regard des résultats attendus. La réalisation des résultats peut alors déclencher les étapes suivantes d'un projet (par exemple, le décaissement d'une nouvelle tranche de fonds) (FIDA, 2011).

Principaux problèmes et questions

Les interventions du FIDA seront plus fructueuses si la conception des projets, leur suivi et les comptes rendus à leur sujet se concentrent explicitement sur quelques ICP importants qui font l'objet de mesures et de comptes rendus réguliers. Aujourd'hui, pourtant, de nombreux projets du FIDA ne communiquent pas correctement les ICP. Le présent document propose des conseils sur la manière d'utiliser les ICP, de les classer par ordre de priorité et de les intégrer aux AFP.

Par « performance », on entend la mesure dans laquelle les PSF atteignent leur marché cible (portée), le nombre de clients qu'ils desservent (échelle) et le degré auquel ils accomplissent leur mission de manière équitable et pérenne (FIDA, 2010). Les ICP peuvent constituer un puissant outil de gestion, parce qu'ils permettent:

- de mettre les difficultés en évidence assez tôt, avant qu'elles se transforment en problèmes majeurs; ils font ainsi office de système d'alerte précoce;
- de formuler des plans stratégiques et d'activité ambitieux, bien que réalistes;
- de prévoir et de quantifier les fonds nécessaires pour mener à bien les tâches définies dans le plan de travail et budget annuels.

Les ICP doivent être suivis à tous les stades d'un projet: conception, supervision et évaluation. Une collecte efficace des données relatives aux ICP facilite l'évaluation de la performance des portefeuilles aux niveaux régional et national et rend les comparaisons entre PSF plus significatives. Les ICP favorisent la transparence dans les comptes rendus des PSF, ce qui est de plus en plus important, car les PSF sont

maintenant soumis à des contrôles plus rigoureux lorsqu'ils sollicitent des financements externes (FIDA, 2011). De plus, des résultats transparents permettent au personnel du FIDA de tirer les leçons des succès comme des échecs, et de prendre des mesures correctives si nécessaire (FIDA, 2010).

Enseignements tirés

Définir des indicateurs de performance pertinents

L'utilisation d'un ensemble d'ICP présente des opportunités aussi bien que des défis, en particulier pour les organisations informelles. Il existe cependant un jeu minimal d'ICP de base à envisager, indépendamment de la taille du PSF, de sa maturité, de son offre de produits et de sa forme juridique. D'autres ICP sont complémentaires et peuvent être mis en œuvre lorsque le système d'information de gestion (SIG) interne des PSF leur permet d'acquérir des capacités suffisantes.

Au minimum, un projet doit inclure les types d'indicateurs suivants:

- indicateurs de portée
- indicateurs de qualité du portefeuille
- indicateurs de rentabilité
- indicateurs d'efficience
- indicateurs de performance sociale (FIDA, 2011).

Indicateurs de portée

Les indicateurs de portée les plus courants comprennent:

- le nombre de personnes qui déposent des fonds, contractent des emprunts et utilisent d'autres services financiers;
- le nombre de comptes actifs utilisés pour des dépôts, des prêts et d'autres services financiers.

L'une des façons de mesurer la portée consiste à rapporter le niveau de pauvreté des clients d'un PSF au seuil national de pauvreté. Une méthode plus élaborée compare le montant moyen des prêts ou le solde moyen des dépôts au revenu national brut (RNB) par habitant (FIDA, 2011). Bien que cette double moyenne présente des lacunes conceptuelles, elle permet néanmoins d'observer directement le rapport entre le montant moyen des petits prêts et de l'épargne et la distribution nationale des revenus selon deux dimensions:

- l'encours moyen des prêts ou le solde moyen de l'épargne
- le solde moyen des prêts ou de l'épargne en pourcentage du RNB.

Cette méthode donne une image du « segment de marché » et rend mieux compte des clients à faibles revenus ayant de faibles soldes créditeurs. Pour une mesure plus robuste de la pauvreté, on se référera à l'indice PPI (Progress out of Poverty Index) et à d'autres outils d'évaluation de la pauvreté.

Indicateurs de qualité du portefeuille

Les indicateurs de performance en matière de prêts portent sur la qualité du portefeuille, et sont généralement les suivants.

Portefeuille à risque (PAR) sur un nombre de jours spécifique. Le PAR mesure le pourcentage du portefeuille de prêts en cours qui accuse des arriérés de remboursement, et classe en créances non productives toutes les échéances à venir sur ces prêts en souffrance. À des fins de comparaison, il

convient de tenir compte du traitement réservé aux prêts restructurés. La pratique bancaire habituelle réintègre ces prêts au portefeuille des prêts productifs. En microfinance, en revanche, des normes comme celles du réseau SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) attribuent un degré de risque plus élevé aux prêts restructurés et conservent donc le principal de ces prêts restructurés dans le ratio PAR. Dans le secteur de la microfinance, il est désormais courant d'assigner des ICP très stricts à la performance du portefeuille de prêts.

La portée de l'indicateur PAR n'a cessé de se raccourcir au cours des dix dernières années, sans que l'on n'observe de variations spécifiques à des régions ou des pays dans l'interprétation qu'il convient d'en faire. À l'échelle mondiale, la norme reste le ratio PAR 30 jours. Mais en réalité, l'amplitude du PAR s'est considérablement réduite pour descendre à PAR 3 jours, voire inférieure ou égale à un jour, chez certains PSF à haute performance.

Le PAR étant un outil de gestion interne, il peut être adapté en fonction des besoins de l'organisation concernée. Il est cependant recommandé d'assigner une valeur « à risque » à la totalité du solde des prêts en cours ayant une échéance en retard de paiement.

Taux de remboursement. C'est le rapport entre les montants remboursés et les montants dus. Il peut se fonder soit sur la performance cumulée d'un portefeuille donné, soit sur les taux de remboursement sur la période en cours. Les comparaisons ne sont possibles qu'après avoir établi une base de calcul. Ce ratio peut cependant être difficile à interpréter s'il se produit régulièrement des différences entre les flux de trésorerie réels et attendus (par exemple, s'il arrive régulièrement que les clients honorent leurs échéances par anticipation ou en retard). Cette approche fondée sur les flux de trésorerie peut aider à comprendre les schémas de remboursement, mais n'est pas un indicateur robuste pour quantifier les risques.

Prêts à risque (loans at risk – LAR). Le calcul de cet indicateur repose sur le nombre de transactions, c'est-à-dire les prêts, et non sur les volumes de transactions. Le LAR est surtout utile pour les petites organisations financières à assise communautaire (*community-based financial organizations* - CBFO) qui ne sont pas en mesure d'assurer le suivi d'informations spécifiques sur le portefeuille de créances douteuses, mais qui sont néanmoins capables de rendre compte du nombre de prêts à risque.

Taux d'annulation. Ce ratio se calcule en divisant le total des créances passées par profits et pertes sur la période par le montant brut moyen du portefeuille sur la période. Cet indicateur représente les prêts qu'une CBFO a éliminé de ses comptes parce qu'elle doute fortement de jamais pouvoir les recouvrer; ainsi, les actifs ne sont pas gonflés artificiellement par des prêts qui ne seront peut-être pas remboursés. L'annulation d'une créance a une incidence identique sur le montant brut du portefeuille de prêts et sur les réserves pour pertes sur prêts.

Lorsque les créances douteuses sont rapidement passées par profits et pertes (autrement dit, sorties du bilan), les ICP relatifs à la performance du portefeuille peuvent atteindre de bons scores. Le secteur de la microfinance pratique souvent des radiations de créances exagérément ambitieuses. C'est le contraire pour les établissements financiers coopératifs, qui, dans certains pays, ne sont toujours pas autorisés à annuler des créances. Le taux d'annulation constitue la meilleure manière de mesurer le volume de prêts passé par profits et pertes (FIDA, 2011).

Pour obtenir une image complète du risque de crédit, il est recommandé aux praticiens d'étudier à la fois le ratio de risque latent (PAR) et le ratio de risque réalisé (annulation).

Indicateurs de rentabilité

Un établissement est rentable si le solde de ses recettes est positif après déduction des dépenses. Les excédents générés par un PSF sans but lucratif sont réinvestis dans ses fonds propres sous forme de bénéfices non distribués. Les PSF à but lucratif, au contraire, peuvent distribuer leur excédent de recettes aux propriétaires et investisseurs. Les deux indicateurs standard de rentabilité d'un établissement financier sont le **rendement des actifs** et le **rendement des fonds propres**. Pour les PSF partenaires du FIDA, un troisième indicateur peut être utilisé: l'**autonomie financière**, qui met en évidence les subventions reçues par l'organisation (FIDA, 2011).

Indicateurs d'efficacité

Ces indicateurs rendent compte de la productivité et de l'efficacité avec lesquelles l'établissement fournit des services financiers. Les coûts d'exploitation sont mis en relation avec le montant moyen du portefeuille de prêts à l'aide des paramètres suivants:

- le ratio des dépenses d'exploitation
- le coût par client.

Les projets doivent s'appuyer sur le SIG existant du PSF. En règle générale, les bailleurs de fonds devraient harmoniser le plus possible leurs exigences de communication financière à l'égard des PSF. Lors de la sélection des ICP, l'attention devrait se porter non pas sur la mesure des activités d'un projet, mais sur ses résultats concrets (FIDA, 2011). Pour des exemples précis, on se reportera au document *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale*¹ ou au site web du MIX Market.²

Indicateurs de performance sociale

Le bien-être des clients est plus difficile à mesurer que leur situation financière, et l'ensemble minimum d'indicateurs sociaux à retenir ne fait guère consensus. Cependant, la mise au point d'indicateurs de performance sociale enregistre régulièrement des progrès. Le FIDA et d'autres investisseurs ont sélectionné un jeu d'indicateurs de performance sociale dont ils demandent à leurs partenaires de rendre compte et qui sont de plus en plus utilisés. Le FIDA choisit des indicateurs en étroite coordination avec le PSF concerné, afin qu'ils reflètent les priorités des deux parties ainsi que le stade de développement de l'établissement. Il convient de privilégier des définitions standard, comme celles que publient le CGAP ou le Groupe de travail sur la performance sociale (Social Performance Task Force – SPTF). Le SPTF présente sur son site web (www.sptf.info) une vision détaillée et évolutive des indicateurs de performance sociale, examinés à la section suivante.

Conseils pour la conception et la mise en œuvre

Sélection des indicateurs de performance sociale: les grandes étapes

Une bonne performance financière ne suffit pas à desservir correctement la population pauvre: elle doit s'accompagner d'une bonne performance sociale. Ces deux dimensions se renforcent mutuellement à long terme. Pour déterminer les indicateurs de performance sociale à utiliser, il convient de respecter les étapes suivantes, mises au point par le SPTF.

- Définir la performance sociale comme la traduction concrète des buts sociaux d'une organisation, c'est-à-dire:
 - fournir durablement des services à un nombre croissant de personnes pauvres et exclues, en d'autres termes, élargir et approfondir la desserte des pauvres;
 - améliorer la qualité et la pertinence des services financiers mis à la disposition de la clientèle cible grâce à une évaluation systématique de ses besoins spécifiques;
 - générer des avantages pour les usagers des transactions financières en milieu rural, ainsi que pour leur famille et leur communauté, sur les plans suivants: capital et liens sociaux, actifs, diminution de la vulnérabilité, revenus, accès aux services et satisfaction des besoins élémentaires;

¹ *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* <http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/index.htm>

² Site web du MIX Market: <http://www.mixmarket.org/>

- améliorer la responsabilité sociale de l'organisation elle-même et des partenaires auxquels elle apporte son soutien. Cela comprend la protection des consommateurs et l'égalité des sexes, ainsi que la responsabilité sociale envers le personnel, l'environnement et la communauté.
- Prendre conscience que performance financière et performance sociale vont de pair.
- Prendre acte de l'intérêt croissant que manifestent les donateurs, les réseaux, les praticiens, les agences de notation, les organismes de financement et d'autres parties prenantes pour la mise à l'essai, l'utilisation et l'amélioration de nouveaux outils de gestion, d'évaluation, de suivi et de communication des résultats dans le domaine de la performance sociale,
- S'engager à améliorer la performance sociale de la finance rurale en appliquant les méthodes suivantes:
 - fixation, pour le FIDA, d'objectifs clairs et spécifiques en matière sociale et définition des attentes concernant le PSF;
 - conception, adoption et utilisation de procédures visant à gérer, évaluer et suivre la performance sociale, et à en rendre compte, au sein de l'organisation elle-même et des partenaires bénéficiaires;
 - exploitation des informations sur la performance sociale pour améliorer les opérations du FIDA;
 - vérification des résultats à l'aide d'évaluations, d'audits et de notations externes, lorsque ces outils sont appropriés et disponibles (FIDA, 2011);
 - communication transparente en matière de performance sociale et encouragement du même comportement chez les partenaires, par le biais de la publication régulière de résultats sur le MIX (FIDA, 2010).

Tableau 1: Les principaux indicateurs de performance sociale appliqués par le FIDA

| Indicateurs de base | Explication |
|---|---|
| 1. Intention | |
| Mission et objectifs sociaux | Énoncé de la mission: desservir la population pauvre et socialement marginalisée, les petites et moyennes entreprises (PME), les zones sous-développées, et les femmes (objectif d'autonomisation); et favoriser la création d'emplois. |
| Gouvernance | Expérience et formation des cadres dirigeants, y compris une formation spécifique sur la performance sociale; indépendance du conseil d'administration; rémunération des cadres supérieurs; et accomplissement des objectifs sociaux |
| Responsabilité sociale | Politique en matière de protection de la clientèle; responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement |
| 2. Stratégies et systèmes | |
| Gamme de services | Produits financiers; services non financiers; méthodologie appliquée à l'octroi des prêts |
| Utilisation des informations sur la performance sociale | Par le conseil d'administration et la direction de l'organisation. Évaluation de la gestion; utilisation de données sur la performance sociale pour la conception et la commercialisation des produits et pour la planification stratégique |
| Formation à la mission | Formation du personnel sur la mission sociale |

| Indicateurs de base | Explication |
|---|---|
| Incitations du personnel | Incitations liées à la mission sociale et aux valeurs de l'organisation |
| Études de marché | Systèmes pour obtenir un retour d'information des clients; enquêtes de satisfaction des clients |
| Rétention de la clientèle | Proportion de clients perdus par le PSF; enquêtes sur les déperditions ou commentaires informels des clients quittant l'institution |
| Évaluation de la pauvreté | Méthodes de calcul du niveau de pauvreté des clients; méthodes de collecte de l'information |
| Services appuyant l'autonomisation | Promotion de l'autonomisation des femmes |
| 3. Politiques et application | |
| Responsabilité sociale envers les clients | Traitement équitable des clients |
| Coûts pour les clients | Transparence des tarifs et divulgation des informations |
| Responsabilité sociale envers le personnel | Éléments de la responsabilité sociale des PSF concernant le personnel |
| Responsabilité sociale envers la communauté | Éléments de la responsabilité sociale des PSF concernant la communauté |
| Responsabilité sociale à l'égard de l'environnement | Éléments de la responsabilité sociale des PSF concernant l'environnement |
| 4. Portée sociale et résultats concrets | |
| Géographie | Pourcentage de clients vivant dans diverses aires géographiques |
| Femmes | Pourcentage de femmes parmi les clients |
| Pauvres et très pauvres | Taux de pauvreté au regard des seuils de pauvreté nationaux et internationaux |
| Taux d'attrition de la clientèle | Proportion de clients perdus par le PSF |
| Rétention de la clientèle | Clients fidèles à l'institution depuis 3 ou 5 ans |
| Ménages pauvres | Clients vivant toujours sous le seuil de pauvreté |
| Familles sorties de la pauvreté | Clients qui ont réussi à passer au-dessus du seuil de pauvreté |

Source: FIDA, 2010.

La place des ICP dans le suivi, par le FIDA, de la performance en matière de finance rurale

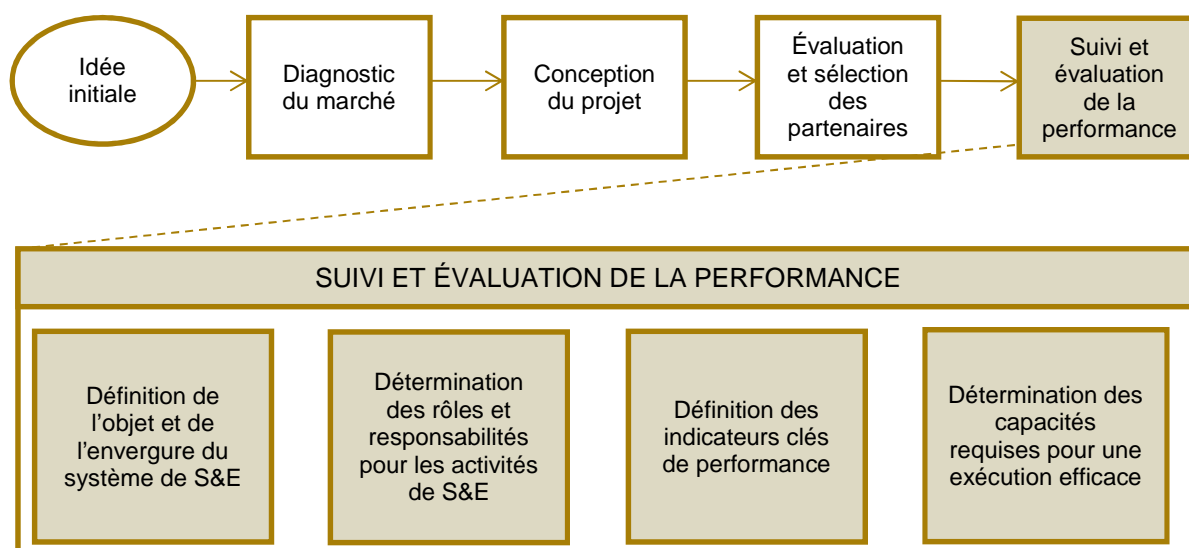
Principales étapes de la conception d'un système de suivi et d'évaluation (S&E)

La Politique du FIDA en matière de finance rurale (2009) préconise que toutes les interventions en finance rurale fassent l'objet d'un suivi. Le suivi de la performance est essentiel pour vérifier que les politiques et les procédures du FIDA sont mises en œuvre et produisent des résultats concrets. Le document *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* expose les principales étapes nécessaires à la conception d'un système de S&E de la performance (graphique 1).

1. Définir clairement le but, l'envergure et les résultats attendus du système de S&E.
2. Fournir une description générale des parties prenantes clés (par exemple unité de gestion du programme (UGP), siège du FIDA) et du type d'information que chacune des parties attend au sujet de la performance, en précisant quand l'information est requise, sous quel format et qui est responsable de sa collecte.

3. Définir les indicateurs de performance à collecter et à évaluer pour chaque catégorie de parties prenantes.
4. Préciser les conditions et capacités nécessaires à la gestion du S&E, y compris le nombre d'agents affectés au S&E, leurs responsabilités, leurs liens avec les autres activités de gestion et les incitations mises en place.
5. Élaborer un budget pour les activités de S&E.
6. Définir les mesures à adopter si le programme ou le PSF partenaire ne parvient pas à atteindre les critères de performance convenus sur une période donnée. La fourniture en temps utile d'informations de gestion doit permettre au FIDA d'interrompre son soutien aux partenaires d'exécution qui ne remplissent pas leurs objectifs de performance de façon répétée ou qui n'atteignent pas les objectifs d'amélioration établis lors de la constatation du premier échec.

Le PSF doit se concentrer sur des données qu'il pourra facilement collecter, synthétiser et utiliser pour en tirer des conclusions simples et significatives. Chaque indicateur doit être défini clairement, et la collecte des données doit respecter un format standard. Il faut éviter d'utiliser des informations extérieures et des modèles non standard, sources potentielles de confusion qui peuvent rendre difficile la mesure des progrès et faire perdre de vue la finalité du projet (FIDA, 2010).



Source: FIDA, 2010.

Graphique 1. Principales étapes de la conception d'un système de suivi et d'évaluation (S&E) de la performance

Le document *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* définit neuf ICP qui doivent être ajustés en fonction des besoins spécifiques du PSF (tableau 2). Ces indicateurs correspondent aux bonnes pratiques de la microfinance, et notamment aux modèles de rapports du MIX Market (encadré 1) et au Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), le cadre complet et détaillé du FIDA pour le suivi axé sur les résultats. On notera que, à l'heure actuelle, les ICP du SYGRI ne sont pas tous mesurés dès le début d'un projet, mais il est recommandé d'utiliser au moins les indicateurs de deuxième niveau du SYGRI à partir du démarrage (FIDA, 2011).

Encadré 1: Le MIX Market

Le MIX Market est une plateforme internationale d'information sur la microfinance disponible en ligne. Il fournit des informations aux acteurs du secteur, ainsi qu'au grand public, sur les PSF du monde entier, les fonds publics et privés qui investissent dans la microfinance, les réseaux de FSP, les agences de notation et les évaluateurs externes, les cabinets de conseil, ainsi que les organismes gouvernementaux et autorités de réglementation. Le MIX Market vise à mettre en place un marché de l'information transparent pour rapprocher les PSF des investisseurs et bailleurs de fonds, et encourager ainsi le développement des flux d'investissement et d'information.

Le FIDA demande aux PSF de participer au MIX Market et de communiquer, une fois par an si possible, des informations sur leur performance financière et sur leur portée. Les PSF doivent utiliser des modèles standardisés pour la présentation de leurs états financiers et de leurs indicateurs relatifs à la qualité du portefeuille et à la portée, ce qui renforce leurs capacités et leur intégration au sein du secteur financier formel. Leur présence sur le MIX Market offre également aux PSF une visibilité vis-à-vis des investisseurs potentiels et des réseaux internationaux, et les encourage à améliorer leur portée et leur performance.

Le MIX Market et le FIDA sont des partenaires de longue date. Actuellement, le MIX Market fournit trois types de services au FIDA.

- Relevé des données: destiné à combler les lacunes importantes dans les informations disponibles en complétant les renseignements relatifs aux prestataires de services financiers et aux clients en milieu rural.
- Modèles de formation en ligne: assistance à toutes les parties prenantes dans le cycle des projets, afin qu'elles comprennent et analysent mieux l'activité de suivi aux fins d'une meilleure gestion et d'une analyse plus poussée de la performance, sur la base des indicateurs standard du MIX en matière de performance financière, opérationnelle et sociale.
- Outil de communication financière MIX Gold: outil en ligne, sur mesure, normalisé, pour le suivi du portefeuille, qui contribue à améliorer le suivi et la gestion de la performance dans les projets du FIDA et chez les PSF partenaires.

Source: FIDA, 2010; 2013a; 2013b.

Tableau 2: Les ICP du FIDA pour les PSF partenaires

| Indicateur | Ce qu'il mesure | Interprétation |
|--|---|---|
| 1. Nombre total d'emprunteurs actifs | Nombre de personnes qui ont souscrit un prêt auprès du PSF | À comparer avec le nombre d'emprunteurs potentiels sur ce marché |
| 2. Nombre total de femmes parmi les emprunteurs actifs | Nombre de femmes qui ont souscrit un prêt auprès du PSF | À comparer avec le nombre de femmes qui seraient des emprunteurs potentiels sur ce marché |
| 3. Valeur totale brute du portefeuille de prêt | Montant total des prêts accordés par le PSF à un moment donné | À comparer avec la demande totale estimée de microcrédit sur ce marché |

| Indicateur | Ce qu'il mesure | Interprétation |
|--|---|--|
| 4. Nombre total d'épargnants volontaires | Nombre de déposants auprès du PSF | À comparer avec le nombre d'épargnants potentiels sur ce marché |
| 5. Montant total de l'épargne volontaire | Montant total d'épargne volontaire détenue par le PSF à un moment donné | À comparer avec la demande totale estimée de services d'épargne sur ce marché |
| 6. Autonomie opérationnelle | <ul style="list-style-type: none"> Performance globale et durabilité Degré de couverture des coûts du PSF par ses recettes d'exploitation et degré de dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds Plus les prêts accordés sont de faible montant et plus leur coût relatif est élevé (c'est-à-dire une clientèle plus rurale), plus ce ratio est faible. | Plus le pourcentage est élevé, plus le PSF est solide et viable. Un taux supérieur à 100% dénote la rentabilité. |
| 7. Charges d'exploitation / encours brut du portefeuille de prêts | <ul style="list-style-type: none"> Efficience Coût d'un prêt pour le PSF (hors coût des ressources et hors pertes et profits sur prêts) | Plus le pourcentage est faible, plus le PSF est efficace. |
| 8. Nombre de clients actifs par membre du personnel | <ul style="list-style-type: none"> Productivité Productivité globale du personnel d'un PSF | Plus le nombre est élevé, plus le personnel du PSF est efficace et productif. |
| 9. Portefeuille à risque (PAR) > 30 jours | Risques afférents au portefeuille de prêts d'un PSF | Plus ce pourcentage est faible, plus le portefeuille de prêts est sain et dénué de risques. |
| A. Prêts à risque LAR (<i>Loans at risk</i>) > 30 jours | Risques afférents au portefeuille de prêts d'un PSF | Plus ce pourcentage est faible, plus le portefeuille de prêts est sain et dénué de risques. |
| B. Taux de recouvrement global et Taux annuel de perte sur créances irrécouvrables | Risques afférents au portefeuille de prêts d'un PSF | Plus ce pourcentage est faible, plus le portefeuille de prêts est sain et dénué de risques. |
| C. Taux de remboursement | Risque : ce taux ne reflète pas la qualité du portefeuille de prêts, mais seulement le taux historique de recouvrement | Le taux de remboursement n'est pas un bon indicateur de performance bien qu'il soit souvent utilisé. |

Source: FIDA, 2010.

Mise en place de cadres de S&E de la performance axés sur les résultats

Conception du projet

- Intégrer des séries d'indicateurs axés sur les résultats dès la préparation du projet. Un jeu complet d'indicateurs relatifs à la performance financière, à l'efficacité institutionnelle et à la portée fait partie des pièces jointes au Document de travail sur finance rurale. Recenser et mettre en évidence les problèmes potentiels de cohérence et de duplication.
- Analyser l'état actuel du SIG du PSF et son degré d'automatisation. Le cas échéant, recommander au PSF de prévoir l'installation d'un SIG et d'un progiciel approprié pour gérer ses opérations.

- Évaluer d'un œil critique la capacité des dirigeants du PSF en matière d'interprétation et d'utilisation d'un SIG, en vue d'adopter des mesures stratégiques et correctives. La capacité d'interprétation des données issues du SIG est tout aussi importante que la mise en place de matériel et de logiciels appropriés et que l'instauration de procédures internes. Lorsqu'un partenariat est noué avec un PSF, les besoins de développement des capacités doivent être clairement exprimés et satisfaits pendant la phase de conception du projet.

Démarrage

- L'atelier de démarrage ainsi que les accords sous-jacents entre le PSF et l'UGP ou le FIDA doivent couvrir le cadre de suivi, la définition des indicateurs clés et des conseils pour la collecte, l'agrégation et l'analyse des données.
- Vérifier que le personnel du PSF et le responsable du S&E au sein de l'UGP reçoivent une formation durant les ateliers de démarrage.
- Mettre en évidence les divergences par rapport aux définitions spécifiques au pays et l'utilisation d'indicateurs non standard. Justifier le recours à des indicateurs non standard.

Mise en œuvre

Repérer assez tôt les problèmes opérationnels et les carences de gestion au niveau du PSF, grâce à un suivi constant entre deux missions annuelles de supervision.

- Si la communication et la consolidation des données ne se déroulent pas comme prévu, déterminer si les défaillances se situent à l'entrée des données au niveau du terrain, ou lors de la collecte et de l'agrégation des données, ou encore au stade de l'analyse et de la présentation des données au siège du PSF.
- Pour des PSF plus évolués, envisager de réaliser des prévisions et une analyse tendancielle sur des ICP supplémentaires (FIDA, 2011).

Reproduction à plus grande échelle : conclusion d'accords fondés sur la performance (AFP) avec les PSF partenaires

Le CGAP considère qu'un accord est « fondé sur la performance » s'il répond aux critères suivants:

- il est clair et précis quant aux résultats attendus et à la façon dont ils seront mesurés;
- il renforce les incitations à obtenir une bonne performance parce qu'il définit les avantages (ou les sanctions) découlant de la réalisation (ou de l'absence de réalisation) des résultats escomptés (CGAP, 2010).

Lorsqu'un AFP est assorti d'ICP clairement définis:

- il renforce l'obligation de rendre compte;
- les critères de déclenchement des décaissements sont plus transparents;
- les objectifs de développement du bailleur de fonds ont plus de chances d'être atteints;
- il est plus probable que le PSF partenaire va s'engager en faveur du projet sur la durée;
- il renforce les capacités de la direction en matière de suivi de la performance;
- il permet de détecter les toutes premières tendances de la performance.

Les AFP passés par le FIDA peuvent revêtir des formes très variées, mais la plupart incluent des indicateurs fondés sur les résultats, qui déclenchent des décaissements de fonds ou d'autres éléments d'appui au projet, tels que l'assistance technique ou la fourniture de matériel. En particulier, il convient de définir clairement les pouvoirs d'approbation ou de refus concernant le franchissement des seuils. Les indicateurs fondés sur les résultats concrets sont surtout utilisés pour les dispositifs de rétrocession: accords de prêt subsidiaires entre le projet et les PSF; accords de don lorsque le soutien provient de l'un des mécanismes de don du FIDA; accords de gestion lorsque le PSF est chargé de l'exécution d'une grande partie des activités dans le cadre d'un projet du FIDA; et d'autres types de conventions spéciales (lettres d'accord ou documents assimilés). L'élaboration d'un AFP est un dialogue structuré et un accord entre le FIDA et le PSF portant sur le contexte, les indicateurs et les critères de performance, ainsi que sur les sanctions.

Cependant, il existe actuellement des facteurs qui peuvent restreindre le recours aux AFP. Ce concept est encore assez mal connu; en cas d'inexactitudes dans les rapports soumis, les possibilités de recours juridique ou de sanction peuvent poser des problèmes; de plus, nombre de très petits PSF sont dotés de SIG manuels et rudimentaires, qui sont à l'origine de retards dans la transmission des informations et dans la mise en œuvre des projets. C'est pourquoi une supervision décentralisée, sur le terrain, est requise pour les PSF partenaires du FIDA, en particulier dans les zones rurales reculées. Il peut être nécessaire de former le personnel des PSF partenaires afin qu'il détermine comment incorporer les seuils déclencheurs d'un AFP dans un contrat standard (FIDA, 2011).

Principales étapes de la conception d'un AFP

Le document du CGAP *Performance-Based Agreements* (2010) présente des conseils techniques détaillés sur les AFP, et notamment six étapes pour établir un AFP:

- sélectionner des indicateurs appropriés, axés sur les résultats, qui serviront de critères de déclenchement;
- fixer des cibles réalistes pour les indicateurs de performance;
- instaurer des seuils de performance minimum;
- formuler des mesures à adopter en cas de non-conformité;
- conditionner les décaissements au franchissement des seuils;
- fournir des modèles de rapports et des instructions pour leur rédaction:

Cette publication contient des recommandations concernant la gestion des AFP, et décrit notamment les cadres de suivi axés sur les résultats qui fonctionnent le mieux pour les AFP ainsi que les possibilités et les limites que présentent les mécanismes de sanction en cas de non-conformité.

Ressources et outils supplémentaires

Cahiers des charges pour des interventions spécifiques

- Politique du FIDA en matière de finance rurale
- Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale
- MIX Market
- Groupe de travail sur la performance sociale

Autres Brochures Mode d'emploi

Des informations supplémentaires sur les liens entre les ICP et les organisations à assise communautaire se trouvent dans les brochures suivantes³:

- Organisations financières à assise communautaire (CBFO)
- Fonds de garantie de prêts
- Lignes de crédit

Documents types, modèles et autres outils

- Modèle d'Accord fondé sur la performance proposé par le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) (annexe 1)

Outils de gestion de la performance sociale (GPS)

La GPS est un processus institutionnalisé qui traduit une mission sociale dans la pratique.

- **Normes universelles de gestion de la performance sociale** : les Normes universelles de gestion de la performance sociale (« les Normes universelles ») constituent un ensemble complet de pratiques essentielles permettant de clarifier et normaliser la GPS à l'intention des IMF, des investisseurs et d'autres acteurs, en vue de dégager des rendements financiers et d'atteindre des objectifs sociaux.
- **MFC Strategic Management Toolkit**: reposant sur la méthodologie du tableau de bord prospectif, cette boîte à outils a été adaptée pour tenir compte de la double mission des organismes de microfinancement.
- **Imp-Act SPM Practice Guide**: ce guide examine comment les IMF peuvent intégrer des objectifs sociaux dans leurs systèmes organisationnels. Il aide les IMF à ajuster leur système de gestion de la performance afin qu'ils améliorent leur compréhension des réalités de la vie de leurs clients et les réponses qu'ils y apportent.

Le centre de ressources du SPTF présente des informations sur d'autres outils⁴.

Outils d'évaluation de la pauvreté

Outils couramment utilisés pour déterminer le niveau **absolu** de pauvreté des clients:

- **Indice « Progress out of Poverty » (PPI)**: la grille d'évaluation du PPI⁵ utilise un petit nombre d'indicateurs simples, facilement observables et objectifs pour estimer la proportion de clients qui se situent au-dessous du seuil de pauvreté.
- **Outil d'évaluation de la pauvreté élaboré par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)**: cet outil⁶ est un ensemble d'enquêtes par pays, élaboré sous contrat avec le Centre IRIS (Université du Maryland), qui cherche à prévoir la prévalence de la pauvreté au sein d'un groupe d'individus.

³ Brochures Mode d'emploi: <http://www.ifad.org/knotes>

⁴ Site web du centre de ressources du SPTF: www.sptf.info/resources/resource-center

⁵ Site du PPI: <http://www.progressoutofpoverty.org/>

⁶ USAID Poverty Assessment Tool: <http://www.povertytools.org/>

- **Outil d'évaluation des clients de la FINCA (FCAT):** le FCAT⁷ utilise une série de treize tableaux où sont enregistrés les sources de revenus, le nombre de personnes à charge, les dépenses mensuelles du ménage, les dépenses journalières par habitant et le niveau de pauvreté.

Outils utilisés pour déterminer le niveau **relatif** de pauvreté des clients:

- **Indice du logement:** cet indice fait appel à la structure de l'habitation, et parfois de la concession, pour répertorier le statut économique des ménages et recenser ceux qui sont pauvres.
- **Critères de ressources:** il s'agit d'enquêtes ménages très simples qui utilisent un petit nombre d'indicateurs fondés sur les actifs, aisément vérifiables, tels que la détention d'actifs fonciers et de bétail, ou encore la possession d'un poste de radio ou de télévision, entre autres. D'autres indicateurs parfois utilisés sont le niveau d'instruction ou des critères sociaux (par exemple, les familles dont le chef est une femme, en tant que catégorie démographique, constituent souvent les ménages les plus pauvres en milieu rural). Un score composite est ensuite calculé pour classer les ménages.
- **Évaluation participative de la richesse:** la pauvreté ou la richesse relatives des ménages sont classées, par les membres de la communauté, sur la base de la perception qu'ils en ont et de critères qu'ils ont eux-mêmes définis.

Des informations plus détaillées sur ces outils se trouvent sur le site web du CGAP consacré à la performance sociale⁸.

Foire aux questions

Quel est le lien entre les ICP et le SYGRI du FIDA?

Le SYGRI, cadre de suivi du FIDA, contient des ICP. Les indicateurs minimum proposés ci-dessus et les indicateurs supplémentaires contenus dans les *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* constituent un cadre de suivi de la finance rurale beaucoup plus large et détaillé qui peut alimenter le SYGRI.

Les ICP doivent-ils être modifiés durant la mise en œuvre du projet?

La mesure de la performance dépend de l'existence de jeux de données directement comparables sur une certaine période. Par conséquent, les ICP doivent être maintenus en l'état autant que possible.

Les projets peuvent-ils ajouter des indicateurs à la série d'ICP de base?

Dans certaines situations, il faudra compléter les ICP minimum proposés ainsi que les indicateurs figurant dans les *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale*. En effet, lorsque les PSF revêtent des formes institutionnelles différentes (systèmes bancaires coopératifs à plusieurs niveaux, établissements détenus et gérés par leurs membres, autres institutions décentralisées), le FIDA peut être amené à suivre d'autres types d'indicateurs (FIDA, 2011).

⁷ FCAT: http://www.finca.org/site/c.6f1GIXMFJnJ0H/b.6088807/k.9066/FINCA_Client_Research_Tools.htm

⁸ Site web du CGAP sur la performance sociale: www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Brief-Toward-Social-Performance-Bottom-Line-Microfinance-Nov-2007.pdf

Références

- CGAP. 2006. *Microfinance consensus guidelines: Good practice guidelines for funders of microfinance*. Washington, D.C.
- CGAP. 2010. *Performance-Based Agreements: Incorporating Performance-Based Elements into Standard Loan and Grant Agreements*. Washington, D.C.
- CGAP. 2013. *Microfinance Gateway: Social Performance, Poverty Assessment Tools*. Washington, D.C.
- FIDA. 2009. *Politique du FIDA en matière de finance rurale*. Rome.
- FIDA. 2010. *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale*. Rome.
- FIDA. 2011. *Key Performance Indicators (KPIs)*. Rome.
- FIDA. 2013a. *MIX mapping for IFAD*. Document de travail. Rome.
- FIDA. 2013b. *Measuring performance and being accountable for results*. E-learning launch: Performance monitoring and analysis of FSPs. Rome.
- Rosenberg R., 2009. *Measuring Results of Microfinance Institutions: Minimum Indicators that Donors and Investors Should Track*. Guide technique. Washington, D.C.: CGAP.

Annexe 1 : Modèle d'Accord fondé sur la performance

ACCORD FONDÉ SUR LA PERFORMANCE

ACCORD FONDÉ SUR LA PERFORMANCE ENTRE [l'Organisation faîtière] ET [le Prestataire de services financiers au détail] POUR LA MISE À DISPOSITION [DE FONDS/D'UNE ASSISTANCE TECHNIQUE]

Accord fondé sur la performance conclu entre [l'Organisation faîtière] (ci-après dénommée « l'Organisation faîtière »), d'une part, et [le Prestataire de services financiers au détail] (ci-après dénommé le « Prestataire de services financiers » ou « PSF »), d'autre part.

ATTENDU QUE, sans préjudice de tout autre accord conclu entre les Parties aux présentes, l'Organisation faîtière souhaite mettre [des fonds/une assistance technique] à la disposition du PSF aux fins de la mise en œuvre des activités de finance rurale prévues par le [Projet/Programme] [Prêt/Don n°] (ci-après le « Projet/Programme ») financé [entre autres] par le Fonds international de développement agricole (ci-après dénommé le « FIDA »), suivant les modalités et conditions énoncées ci-après;

ATTENDU QUE l'Organisation faîtière est prête et disposée à accepter [ce financement/cette assistance technique] pour les activités mentionnées ci-dessus et suivant lesdites modalités et conditions.

EN CONSÉQUENCE, les Parties aux présentes conviennent de ce qui suit:

I. Responsabilités du Prestataire de services financiers

1.1 Le PSF accepte de réaliser les objectifs précisés à la section III ci-dessous, et notamment de fournir des rapports et des états à l'Organisation faîtière conformément au présent Accord. Le PSF aura pour responsabilité de vérifier l'exactitude de tous les rapports. Les fonds fournis en vertu du présent Accord seront utilisés pour atteindre ces objectifs.

1.2 Aux fins de l'administration et de l'exécution des activités de finance rurale du [Projet/Programme], le PSF agira: i) avec la diligence et l'efficacité voulues; ii) en appliquant des pratiques appropriées aux aspects suivants: administration, ingénierie, finances, économie, exploitation, environnement et développement agricole, et en faisant preuve de bonne gouvernance; iii) conformément au cahier des charges ci-joint.

1.3 Le PSF accepte d'informer en temps utile l'Organisation faîtière de tout problème auquel il pourrait être confronté ou de toute incapacité prévisible d'achever les activités ou d'atteindre les objectifs. Le PSF accepte également de rendre compte immédiatement de toute pratique coercitive, collusoire, corrompue ou frauduleuse, et de toute occurrence de vol ou de perte opérationnelle significative qui compromet sa capacité de remplir les conditions du présent Accord ou qui menace d'avoir ou a effectivement un impact sur sa capacité d'assurer la continuité de l'entreprise.

1.4 Sans préjudice de son droit de mobiliser d'autres ressources, le PSF accepte de notifier à l'Organisation faîtière toute variation dans les fonds disponibles pour l'exécution du [Projet/Programme]. L'Organisation faîtière se réserve le droit de modifier le montant [des fonds/de l'assistance technique] prévu au présent Accord s'il détermine que ces fonds ne sont plus nécessaires par suite de l'accès à d'autres sources [de financement/d'assistance technique].

II. Durée

2.1 Le présent Accord entrera en vigueur à la date de sa signature par les Parties et arrivera à expiration à la date d'achèvement du [Projet/Programme] à moins qu'il n'en soit autrement convenu par écrit entre les Parties aux présentes.

III. Objectifs

3.1 L'Organisation faîtière mettra à la disposition du PSF un [Prêt/Don] d'un montant de [x <monnaie locale>], en [x] tranches, [et/ou d'une assistance technique], dès lors que le PSF aura atteint les objectifs minimum dans les délais prescrits ci-après.

| Indicateurs de performance ⁹ | Base de référence | Objectif minimum [pour la période du... au...] | Objectif proposé [pour la période du... au...] |
|---|-------------------|--|--|
| Portée | | | |
| Nombre total d'emprunteurs actifs | | | |
| Nombre total de femmes parmi les emprunteurs actifs | | | |
| Valeur totale du portefeuille de prêts | | | |
| Nombre d'épargnants volontaires | | | |
| Montant de l'épargne volontaire | | | |
| Rentabilité | | | |
| Autonomie opérationnelle | | | |
| Autonomie financière | | | |
| Efficiences et productivité | | | |
| Efficiences opérationnelles | | | |
| Productivité du personnel | | | |
| Risque | | | |
| Portefeuille à risque (PAR) > 30 jours | | | |
| Divers | | | |
| | | | |

3.2 Le PSF soumettra les demandes de [financement/assistance technique] accompagnées d'informations et de pièces justificatives. Tous les versements seront effectués sur le compte dont les coordonnées sont indiquées ci-après:

Nom de la banque:
Numéro d'acheminement bancaire:
Code SWIFT:
Nom du compte bénéficiaire:
Numéro du compte bénéficiaire:

⁹ Cette colonne contiendra les indicateurs appropriés.

Adresse de la banque:

[]

4.3 Le montant [du financement/de l'assistance technique] n'est soumis à aucun ajustement ou révision résultant de fluctuations des prix ou de variations de change ou du coût réel de la réalisation par le PSF des activités prévues au présent Accord.

IV. Registres, information et rapports

4.1 Le PSF tiendra des registres clairs, précis et complets concernant [les fonds/l'assistance technique] reçus au titre du présent Accord pendant toute la durée du [Projet/Programme] et pendant les dix (10) années qui suivent.

4.2 Le PSF accepte de fournir, selon une périodicité convenue avec l'Organisation faîtière, des rapports parmi lesquels un (ou plusieurs) rapport(s) de supervision intérimaire(s), un examen à mi-parcours, une évaluation finale [et des états financiers vérifiés], et de remplir ses obligations conformément aux objectifs précisés à la section III ci-dessus. Le PSF accepte en outre de répondre favorablement aux demandes raisonnables de mise à disposition de son personnel pour participer à des visites de suivi sur le terrain.

4.3 Dans un délai de [] jours après la date d'achèvement du [Projet/Programme], le PSF communiquera à l'Organisation faîtière un dernier rapport financier décrivant la manière dont ont été utilisés [les fonds/l'assistance technique] mis à disposition au titre du présent Accord.

4.4 Toute correspondance relative à l'exécution du présent Accord sera adressée à:

Pour l'Organisation faîtière:

[]

Pour le PSF:

[]

V. Dispositions générales

5.1 Sans préjudice de tout autre accord conclu entre les Parties aux présentes sur des questions autres que la performance, le présent Accord constitue la totalité de l'Accord fondé sur la performance conclu entre l'Organisation faîtière et le Prestataire de services financiers, et sa teneur remplace celle de tous autres négociations ou accords, verbaux ou écrits, en rapport avec l'objet du présent Accord.

5.2 Si le PSF n'atteint pas les objectifs minimum décrits à la section III dans les délais indiqués ou si, de l'avis de l'Organisation faîtière, le PSF n'atteint pas les objectifs minimum décrits à la section III ci-dessus ou ne satisfait pas à l'une quelconque des modalités et conditions du présent Accord, l'Organisation faîtière peut [dans un délai raisonnable]: i) suspendre la mise à disposition [des fonds/de

l'assistance technique] jusqu'à ce qu'elle juge que la situation a été corrigée; ou ii) résilier le présent Accord par notification écrite au PSF; et/ou rechercher toute autre action corrective qui pourrait être nécessaire et ce, à sa seule discrétion. L'avis de l'Organisation faïtière sera contraignant et définitif pour le PSF pour ce qui concerne cette disposition.

5.3 L'Organisation faïtière n'assume aucune responsabilité quant aux assurances vie, santé, accidents, voyages ou toute autre couverture d'assurance de toute personne qui pourrait être nécessaire ou souhaitable aux fins du présent Accord ou de tout personnel menant des activités au titre du présent Accord. Ces responsabilités incombent au PSF.

5.4 Les droits et obligations du PSF sont limités aux modalités et conditions du présent Accord. En conséquence, le PSF et le personnel prestant des services en son nom ne seront pas en droit d'obtenir des indemnités, rétributions, compensations ou prestations autres que celles expressément prévues dans le présent Accord.

5.5 Le PSF sera seul responsable en cas de réclamations émanant de tierces parties et découlant d'actions ou d'omissions imputables au PSF dans le cadre de l'exécution du présent Accord, et l'Organisation faïtière ne pourra en aucun cas se voir opposer de telles réclamations par des tierces parties.

5.6 L'Organisation faïtière ne sera en aucun cas tenue responsable des pertes, dommages ou préjudices subis par le PSF ou par toute personne agissant en son nom au cours de l'exécution du présent Accord. L'Organisation faïtière n'acceptera aucune demande d'indemnisation au titre de tels dommages. Sauf cas de force majeure, le PSF sera tenu d'indemniser l'Organisation faïtière pour toute perte, dommage ou préjudice qu'elle pourrait subir du fait d'actes commis par le PSF. Par force majeure, on entend ici toute situation imprévisible échappant au contrôle de l'une ou l'autre Partie, du fait notamment de lois et règlements, grèves, lockout ou autres perturbations industrielles, actes de terrorisme, guerres (déclarées ou non), blocus, embargos, insurrections, émeutes, troubles civils, explosions, épidémies, glissements de terrain, tremblements de terre, tempêtes, foudre, inondations et lessivage. Si l'une des Parties considère qu'il s'est produit un cas de force majeure l'empêchant de satisfaire pleinement à ses obligations, elle en informera sans délai l'autre Partie par notification écrite circonstanciée, indiquant notamment la durée probable de cette situation et ses effets sur l'aptitude de la Partie à se conformer à ses engagements. Cependant, dès lors que les Parties sont convenues qu'il s'agissait d'un cas de force majeure, elles sont dégagées de toute responsabilité en cas de non-exécution de leurs obligations pendant la durée de cette situation. Le PSF n'aura pas accès [au financement/à l'assistance technique] si la situation de force majeure l'empêche d'accomplir les tâches y afférentes. La réalisation partielle d'une tâche entraînera un paiement partiel.

5.7 Le présent Accord peut être résilié avant sa date d'expiration par l'une ou l'autre Partie, par notification écrite adressée à l'autre Partie en respectant un préavis de [] jours. En cas de résiliation anticipée, l'Organisation faïtière peut, à sa discrétion, exiger du PSF qu'il lui restitue tout ou partie des fonds non utilisés, ou les fonds qui n'ont pas été utilisés conformément au présent Accord pour l'exécution du [Projet/Programme], sauf disposition contraire prévue par un autre accord conclu entre les Parties aux présentes. Le PSF dispose d'un délai de [] jours pour donner suite à cette demande.

5.8 Le PSF reconnaît que l'Organisation faïtière n'a formulé aucune promesse effective ou implicite de [financement/assistance technique] autre qu'indiqué dans le présent Accord.

5.9 Aucune modification du présent Accord, ou dérogation à l'une quelconque de ses dispositions, ou disposition contractuelle supplémentaire, ne sera valide et applicable si elle n'a pas été au préalable approuvée par écrit par les Parties au présent Accord, ou par leurs représentants dûment autorisés, sous la forme d'une clause modifiant le présent Accord, dûment signée par les Parties aux présentes et ce, avec le consentement préalable du FIDA.

5.10 Tout litige ou contestation découlant du présent Accord, ou de sa violation, fera l'objet d'un règlement amiable entre les Parties. À défaut, le différend sera soumis aux juridictions nationales de [] et le droit [] s'appliquera.

EN FOI DE QUOI, les soussignés, représentants dûment autorisés à cet effet de l'Organisation faîtière et du Prestataire de services financiers, respectivement, ont signé, au nom de l'Organisation faîtière et du PSF, le présent Accord fondé sur la performance aux dates indiquées ci-après.

Pour l'Organisation faîtière:

Nom: _____

Titre: _____ -

Date: _____

Pour le prestataire de services financiers:

Nom: _____

Titre: _____

Date: _____



Fonds international de développement agricole

Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie

Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463

Courriel: ifad@ifad.org

www.ifad.org


www.ruralpovertyportal.org

 ifad-un.blogspot.com

 www.facebook.com/ifad

 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV