



L'INITIATIVE POUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE

Utiliser la Microfinance comme cas d'Etude

REVUES DU NIVEAU D'EFFICACITÉ ET DE RESPONSABILISATION À L'INTÉRIEUR DES PAYS (CLEARs)

Termes de référence

Historique

On estime que les organismes bailleurs de fonds consacrent annuellement entre 800 millions et 1 milliard de \$US à la microfinance. Malheureusement, cette assistance a toutefois rarement débouché sur un accès permanent des pauvres aux services financiers.

À l'initiative de ministres, de directeurs d'organismes et du Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (CGAP)¹ les Revues croisées des bailleurs de fonds de l'industrie de la microfinance ont conduit 17 organismes de développement à effectuer, par l'intermédiaire du regard de leurs pairs, une introspection de leurs opérations, le but étant de comprendre pourquoi leurs opérations ne reflètent pas systématiquement les bonnes pratiques et de remédier à cet état de fait. Dix-sept membres du CGAP ont participé aux Revues croisées des bailleurs de fonds de l'industrie de la microfinance d'avril 2002 à novembre 2003. Les Revues croisées des bailleurs de fonds de l'industrie de la microfinance ont révélé cinq éléments d'efficacité adoptés par tous les participants et regroupés symboliquement autour de l'Étoile d'efficacité : (1) clarté et cohérence de la stratégie, (2) capacité en personnel assurée, (3) détermination claire des responsabilités en matière de résultats, (4) gestion appropriée des connaissances et (5) instruments adaptés. Tous les organismes ayant fait l'objet d'une revue croisée ont publié la lettre de recommandations reçue par leur direction et ils sont en train de prendre des mesures concrètes d'amélioration de leur efficacité.²

Lors d'une réunion de responsables d'organismes et de dirigeants en février 2004, les organisations participantes se sont engagées à adopter un programme de travail en quatre points à partir des conclusions fournies par les Revues croisées. L'une de ces mesures consiste à rapprocher l'initiative de ce qui se passe sur le terrain. Pour y répondre, les membres du CGAP ont décidé de créer les **Revues du niveau d'efficacité et de responsabilisation à l'intérieur des pays (Country Level Effectiveness and Accountability Reviews, « les revues CLEAR »)**. De façon très similaire aux Revues croisées, les Revues de pays reflètent un effort fourni par au niveau des pairs et elles doivent compléter le travail accompli dans le cadre des revues effectuées au niveau du siège, lors des visites de terrain et dans le cadre de la récente étude de secteur réalisée en Ouganda.

¹ Le CGAP est un consortium de 28 organismes de développement opérant dans le secteur de la microfinance. Il a son siège au sein de la Banque mondiale. Créé par les principaux pays bailleurs de fonds et praticiens de la microfinance, le CGAP a pour objectif de servir de ressource à l'industrie à plusieurs niveaux : mise en place de standards, prestation de services de conseil, initiatives de recherche et développement et financement de projets novateurs sur le terrain. Les ressources du CGAP sont à la disposition des prestataires de services financiers, des organismes de développement, des gouvernements et d'autres prestataires de services tels que les auditeurs et les agences de notation. On trouvera des informations plus détaillées sur le site www.cgap.org.

² On trouvera des informations plus complètes au sujet des Examens par les pairs (Peer Reviews) sur le site http://www.cgap.org/projects/donor_peer_reviews.html

Les revues CLEAR effectuent la première étape du processus d'amélioration de l'efficacité de l'aide sur le terrain et auprès des intervenants (pouvoirs publics, praticiens) qui collaborent aux programmes des bailleurs de fonds. Le CGAP a élaboré ces termes de références (TDR) au cours d'un processus collégial de consultation. Le questionnaire rédigé par le CGAP a été envoyé à un interlocuteur à l'intérieur de chacun de ses 28 membres bailleurs de fonds ainsi qu'à un certain nombre de personnes sur le terrain. Vingt-cinq personnes (travaillant aussi bien sur le terrain qu'au siège) appartenant à 14 organismes bailleurs de fonds ont rempli le questionnaire. Six agences ont pris part à une conférence téléphonique en juillet 2004 pour examiner les réponses et les points non résolus. Le présent document représente le résultat de cet effort commun.

OBJECTIF GÉNÉRAL

L'objectif principal des revues CLEAR est d'aider les bailleurs de fonds à améliorer l'efficacité de leur action de soutien à la mise en place de systèmes financiers efficaces pour les pauvres, par le biais d'initiatives individuelles aussi bien que collectives.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

(1) Tirer parti de la dynamique créée par les conclusions et les recommandations des Revues croisées des bailleurs de fonds de la Microfinance pour élargir jusque sur le terrain l'initiative d'efficacité de l'aide du CGAP.

(2) Aider le personnel de terrain et administratif des bailleurs de fonds à identifier les facteurs ayant un impact favorable ou défavorable sur l'efficacité individuelle et collective de pays spécifiques, et formuler des recommandations spécifiques visant à améliorer l'efficacité de l'aide.

(3) Apporter un soutien aux programmes, initiatives ou efforts visant à éliminer les obstacles rencontrés par des pays spécifiques dans le cadre du développement de la microfinance et

(4) S'appuyer sur l'expérience acquise auprès de différents pays pour élaborer un cadre d'intervention réel et optimal des bailleurs de fonds aux trois niveaux des systèmes financiers favorables aux pauvres (micro, meso et macro).³

RÉSULTATS

Plusieurs revues CLEAR (peut-être six) devraient avoir lieu entre octobre 2004 et décembre 2006, dans différentes régions. Les résultats des Revues de pays seront aussi spécifiques que possible et prendront en compte les contraintes en termes de temps et de ressources. Les Revues de pays ne sont pas des études de secteur exhaustives : elles s'articulent en fait autour des aspects stratégiques concernant l'efficacité des bailleurs de fonds. Leur objectif est d'aider les bailleurs de fonds sur les points suivants : (i) identifier les carences des systèmes financiers des pays dans lesquels ils opèrent ; (ii) concevoir leurs interventions de façon à tirer parti de leur avantage comparé et à tenir compte du travail accompli par d'autres organisations et (iii) modifier leurs procédures et systèmes internes de façon à collaborer plus efficacement sur le terrain avec les autres praticiens.

Quatre résultats principaux sont attendus :

I. Recommandations particulières à un pays donné

Séance d'information à l'intention des bailleurs de fonds et des intervenants. L'équipe effectuant la revue présentera son analyse et ses recommandations préliminaires durant deux réunions distinctes : l'une prévue pour tous les intervenants participant à la revue (gouvernements, praticiens et personnel des bailleurs de fonds) et l'autre réservée exclusivement au personnel des bailleurs de fonds. L'analyse

³ Un système financier favorable aux pauvres comprend trois niveaux : micro (clients et établissements de détail tels que les banques, les ONG, les coopératives, etc.), meso (auditeurs, agences de notation, réseaux professionnels, centrales de risques, centres de formation, information et technologie) et macro (directives, réglementation et surveillance).

reposera essentiellement sur les commentaires formulés par tous les intervenants ayant répondu à l'enquête.

Rapport évaluant l'efficacité des bailleurs de fonds. Ce rapport comprend deux parties. Dans la première section, une « lettre ouverte » à tous les bailleurs de fonds ayant participé à la revue CLEAR expose les carences du secteur financier destiné aux pauvres et offre une analyse des facteurs favorables ou défavorables à l'efficacité des bailleurs de fonds, ainsi que des recommandations concrètes sur la manière dont les bailleurs de fonds peuvent maximiser leur efficacité. Ce document sera publié parallèlement aux autres documents du CGAP au sujet de l'efficacité de l'aide.

La seconde section du rapport contient les évaluations individuelles de chaque organisme bailleur de fonds participant à la revue. Chaque organisation reçoit uniquement sa propre évaluation. Ces évaluations sont présentées sous la forme de l'Étoile d'efficacité modifiée (et comprenant huit éléments), ainsi qu'un questionnaire d'évaluation par rétroaction (*360 degree assessment*) composé par des intervenants essentiels dans le pays considéré (fonctionnaires, personnel de bailleurs de fonds, organismes d'exécution, praticiens de la microfinance, personnel des instituts de formation, etc.).

II. Suivi et soutien à la mise en pratique des recommandations

Réponse de l'ensemble des bailleurs de fonds aux recommandations de la revue. Les bailleurs de fonds seront encouragés à présenter une réponse écrite au rapport sous la forme d'un plan détaillant des actions spécifiques, un calendrier, les responsables désignés et les ressources devant être consacrées à la mise en œuvre des recommandations, etc.

Soutien à la mise en œuvre et outils. Lorsqu'il en recevra la demande, le CGAP fournira les conseils stratégiques et techniques permettant aux bailleurs de fonds de mettre en œuvre les recommandations de la revue CLEAR. Le soutien apporté par le CGAP sera fonction de la demande et pourrait varier d'un apport infime à une présence extensive. Le personnel ou les experts-conseil du CGAP pourraient être amenés à participer à ce soutien. Le suivi pourrait se produire à deux niveaux :

- À l'intérieur du pays. Avant de soumettre le rapport, le CGAP sera disponible pour (i) retourner dans le pays afin d'y présenter les recommandations dans le rapport final ; (ii) élaborer des outils génériques à partir des outils existants les plus performants afin d'aider le personnel de terrain des bailleurs de fonds à appliquer les bonnes pratiques (par exemple en utilisant des indicateurs du secteur financier et des termes de référence standard pour la réalisation d'une évaluation de marché) et (iii) collaborer au lancement d'initiatives collégiales telles que la définition de mécanismes communs de publication des résultats et la création d'un groupe de bailleurs de fonds axé sur la microfinance. Le soutien apporté par le CGAP sera fonction de la demande et pourrait varier d'un apport infime à une présence extensive.
- Au siège des bailleurs de fonds. Le CGAP peut permettre de forger le lien entre les Revues croisées d'une organisation et les revues CLEAR. Le cas échéant, le CGAP présentera aux dirigeants et au personnel administratif des bailleurs de fonds les conclusions des revues CLEAR et leur portée pour l'organisation. Le CGAP présentera également les conclusions des revues CLEAR lors de la seconde Réunion de Haut niveau prévue pour 2006.

III. La synthèse de l'expérience acquise

Le CGAP rédigera la version préliminaire d'un rapport de synthèse rassemblant les leçons apprises lors des cinq revues CLEAR. Ce rapport de synthèse présenterait l'Étoile d'efficacité modifiée et comprenant les critères d'efficacité des bailleurs de fonds en microfinance sur le terrain. L'expérience

acquise au sujet des conditions nécessaires à l'amélioration de l'efficacité des bailleurs de fonds, dans la perspective du pays, pourrait compléter les nouvelles recommandations en cours de rédaction à l'heure actuelle.

IV. Cadre d'intervention des bailleurs de fonds au sein des systèmes financiers favorables aux pauvres

Les bailleurs de fonds pourront renforcer l'efficacité de leur action de soutien aux systèmes financiers favorables aux pauvres s'ils décident de collaborer entre eux. L'un des résultats attendus des revues CLEAR sera la définition d'un cadre d'évaluation de l'efficacité des bailleurs de fonds sur le terrain, cadre qu'une organisation pourrait utiliser dans n'importe quel pays pour déterminer sa contribution optimale. Le cadre d'évaluation s'effectuera à partir des TDR qui auront été révisés après l'essai-pilote réalisé lors des six revues CLEAR.

DOMAINES D'APPLICATION DE LA REVUE

La méthodologie des revues CLEAR est une méthodologie d'entretiens, menés avec un groupe important d'intervenants et utilisant des entretiens individuels, des groupes de réflexion et des enquêtes telles que le questionnaire d'évaluation par rétroaction (*360° Questionnaire*) au sujet de l'efficacité des bailleurs de fonds.

À partir de l'Étoile d'efficacité définie par les Revues croisées, et au vu de la nouvelle dynamique de réflexion concernant l'approche adoptée par les systèmes financiers au niveau de la microfinance (et qui envisage la microfinance comme une partie intégrale du secteur financier), la revue s'articule autour de trois aspects : (i) l'analyse des carences observées au niveau de l'engagement formulé par les bailleurs de fonds en ce qui concerne la mise en place de systèmes financiers favorables aux pauvres ; (ii) le degré d'efficacité d'une organisation et (iii) la collaboration entre bailleurs de fonds.

Ces points serviront de guide général au contenu des revues CLEAR. Il sera tenu compte de la diversité des bailleurs de fonds participant à l'exercice. Les bailleurs de fonds sont structurés différemment (certains sont fortement décentralisés tandis que d'autres n'ont pratiquement aucune présence sur place), opèrent de façon diverse (activité directe, utilisation d'unités de gestion de projet ou d'organismes d'exécution) et peuvent choisir entre plusieurs types d'interventions (allant du soutien aux établissements de détail à l'ouverture d'un dialogue d'action stratégique avec les pouvoirs publics). En association avec les bailleurs de fonds, les équipes de revue adapteront ce guide aux besoins de chaque organisme et chaque pays. En fonction des critères déjà mentionnés, certains domaines peuvent nécessiter une analyse plus détaillée que d'autres. En outre, il conviendra dans certains cas d'élargir la définition des termes « bailleur de fonds » ou « donateur » pour y inclure les unités de gestion de projet, les organismes d'exécution ou les projets recevant un soutien de conseil direct des bailleurs de fonds et agissant pour leur compte.

I. Analyse des carences observées au niveau des activités des bailleurs de fonds visant à mettre en place des systèmes financiers favorables aux pauvres

Les revues comprendront une analyse rapide du secteur de la microfinance dans le pays, en utilisant une approche axée sur les systèmes financiers favorables aux pauvres.⁴ En particulier, l'analyse des carences devra (i) déterminer la participation réelle des bailleurs de fonds au regard des trois niveaux du système

⁴ Cette approche est expliquée dans l'ouvrage suivant : Helms, Brigit et Goodwin-Grown, Ruth, *Towards a Framework for a Financial Systems Approach to Expanding Poor People's Access to Financial Services*. Une version préliminaire a été distribuée durant l'assemblée générale du CGAP à Paris en novembre 2003

financier favorable aux pauvres; (iii) mettre à jour les carences affaiblissant le soutien des bailleurs de fonds en indiquant les domaines dans lesquels ils peuvent apporter une assistance et (iii) explorer les moyens que pourrait utiliser l'ensemble des bailleurs de fonds pour combler ces vides, en cherchant par exemple à établir une meilleure correspondance des activités de chaque donateur avec son avantage comparé. Les revues s'efforceront également par tous les moyens d'analyser la relation existant entre les concours alloués par les bailleurs de fonds aux différents niveaux du système financier et la performance d'ensemble de celui-ci (rentabilité des ressources). Cette analyse tiendra compte des priorités des pouvoirs publics en ce qui concerne le secteur financier (c'est-à-dire les Programmes d'évaluation du secteur financier — FSAP).

Exemple de document de spécification fonctionnelle de l'analyse des carences des systèmes financiers

Systèmes financiers	Activités des bailleurs de fonds	Participation des bailleurs de fonds	Carences	Recommandations d'intervention pour les bailleurs de fonds	Responsable(s)
MACRO					
MESO					
MICRO					

II. Degré d'efficacité au niveau organisationnel

L'analyse de l'efficacité d'une organisation considérée sera fondée sur les cinq éléments essentiels d'efficacité révélés par les Revues croisées, auxquels s'ajouteront les éléments supplémentaires jugés importants à l'intérieur du pays considéré. Ces éléments supplémentaires sont : (i) l'engagement à collaborer ; (ii) un certain niveau d'influence et de pouvoir dans le pays et (iii) l'aptitude à répondre aux attentes des intervenants locaux. Il pourra être nécessaire d'affiner les pôles d'efficacité des bailleurs de fonds dans le cadre des revues et de les pondérer en fonction de la structure et du type d'intervention de chaque bailleur de fonds.

La matrice suivante présente les huit éléments d'efficacité, ainsi que des indicateurs de bonnes pratiques.

Les Éléments d'efficacité	Analyse	Recommandations
<i>Cohérence et clarté de la stratégie</i> <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence de la vision de la microfinance par l'agence • Vision conforme aux bonnes pratiques reconnues 		
<i>Capacité technique du personnel</i> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel doté de la capacité technique • Adéquation des systèmes de sélection et de contrôle des experts extérieurs et des partenaires d'exécution 		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Responsabilité vis à vis des résultats</i> • Connaissance du portefeuille de microfinance • Transparence au sujet des résultats du portefeuille 		

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestion appropriée des connaissances</i> • Tire parti de l'expérience propre à l'agence et de celle d'autres organisations 		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Instruments d'intervention adaptés</i> • Capacité à travailler directement avec le secteur privé • Gamme étendue d'outils d'intervention souples d'utilisation 		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>L'engagement à collaborer</i> • Engagement à collaborer avec les autres bailleurs de fonds • Existence de systèmes et de mécanismes d'incitation pour stimuler une coopération opérationnelle avec les autres bailleurs de fonds 		
<i>Un certain niveau d'influence et de pouvoir dans le pays</i> <ul style="list-style-type: none"> • Perçu comme jouissant d'influence dans le pays, c'est-à-dire pouvant exercer une influence sur les politiques gouvernementales et les tendances du secteur 		
<i>Aptitude à répondre aux attentes des intervenants locaux</i> <ul style="list-style-type: none"> • Volonté de prendre en compte la demande locale et/ou instauration d'un dialogue avec le gouvernement et d'autres intervenants avant l'élaboration de programmes 		

III. Collaboration entre bailleurs de fonds

L'objectif des revues CLEAR sera d'identifier les conditions nécessaires à une collaboration efficace entre bailleurs de fonds dans le secteur de la microfinance pour chaque pays. L'équipe effectuant la revue décrira des exemples de modèles réussis de coopération, ainsi que les dangers et mauvaises pratiques communément observés en matière de collaboration entre bailleurs de fonds. L'éventail des modes de coopérations est large. Il pourrait par exemple s'agir d'agences acceptant d'effectuer des activités précises différentes en fonction de leur avantage comparé respectif. Dans un registre complètement différent, des bailleurs de fonds peuvent réunir leurs ressources et décider d'une programmation commune. Entre les deux se trouve une myriade d'autres options de coopération entre bailleurs de fonds.

RESSOURCES HUMAINES

I. L'équipe effectuant la revue

Étant donné la quantité importante de temps nécessaire à la réalisation des revues CLEAR (trois semaines dans le pays considéré) et au vu d'expériences similaires telles que l'enquête sectorielle menée par le CGAP en Ouganda, l'équipe effectuant la revue comprendra deux experts, en plus d'un représentant d'un bailleur de fonds pair et de deux membres du personnel du CGAP.

Les experts-conseil. Ces experts seront principalement chargés du travail d'enquête, dont la collecte et la lecture de la documentation existante et la conduite d'entretiens avec le personnel des bailleurs de fonds et des autres intervenants. Il sera fait appel à eux durant la phase préparatoire, et ils participeront à plein temps durant les trois semaines de revue avant de rédiger la version préliminaire du rapport.

Le membre de l'équipe effectuant la revue délégué par le bailleur de fonds. Le bailleur de fonds pair se joindra à l'équipe pour la dernière semaine de la revue de pays, afin de contribuer à l'élaboration des recommandations formulées par l'équipe. Dans cet esprit, le délégué du bailleur de fonds pair devrait prendre connaissance des communications électroniques concernant le déroulement de la revue, participer à une ou deux conférences téléphoniques et étudier la documentation existante.

Le CGAP. L'ensemble du processus de la Revue de pays sera placé sous la responsabilité d'un membre du personnel du CGAP, le directeur des revues CLEAR. Il représentera le dénominateur commun des six revues. Il aura une participation active à la phase préparatoire, pourra passer jusqu'à trois semaines dans le pays concerné et assumera la responsabilité principale de la publication finale du rapport. Un membre senior de l'équipe opérationnelle du CGAP rejoindra l'équipe effectuant la revue pour la dernière semaine de la revue.

Membres de l'équipe effectuant la revue	Qualifications essentielles
Experts-conseil (2 personnes)	Expertise en microfinance, compréhension de l'efficacité de l'aide fournie par les bailleurs de fonds, expérience du pays ou de la région, ne doivent pas être basées dans le pays où doit se situer la revue, excellents communicateurs
Bailleur de fonds pair (1 personne)	Personne travaillant sur le terrain ou possédant au moins deux ans d'expérience récente d'activité sur le terrain, expérience des Revues croisées, ne doit pas être basée dans le pays de revue, ne peut pas appartenir à l'agence championnée par le bailleur de fonds (voir ci-dessous)
CGAP (2 personnes)	Doivent posséder une certaine connaissance du mécanisme des Revues croisées

II. Interlocuteurs locaux

Le soutien de plusieurs personnes essentielles sur place sera nécessaire au succès des revues CLEAR

• Les bailleurs de fonds champions

Pour chaque revue CLEAR, le CGAP sélectionnera deux représentants du personnel local de bailleurs de fonds qui seront responsables de son parrainage. Ils apporteront leur assistance à l'équipe effectuant la revue, aideront à identifier les personnes essentielles avec lesquelles conduire un entretien pour chaque groupe d'intervenants, effectueront un tri parmi la documentation existante, offriront des commentaires réguliers à l'équipe effectuant la revue et fourniront le soutien général (rôle très similaire à celui des coordinateurs des Revues croisées). Ces parrains d'implantation locale joueront un rôle crucial du point de vue de l'organisation des revues CLEAR, mais ils ne sont pas considérés comme des membres de l'équipe effectuant la revue, et les agences pour lesquelles ils travaillent seront l'objet de la revue tout comme les autres agences. La sélection des parrains appartenant au personnel de bailleurs de fonds s'opérera selon les critères suivants : une bonne connaissance de la microfinance dans le pays ; une certaine connaissance du travail effectué par les autres bailleurs de fonds ; une bonne renommée dans le pays et l'engagement d'apporter un soutien aux revues CLEAR.

• Le responsable de la coordination logistique

Pour chaque revue CLEAR, le CGAP retiendra les services d'un responsable de la coordination logistique local : il devra fixer les rendez-vous, assembler des groupes de réflexion et prévoir les réunions d'analyse des commentaires et sera responsable des autres questions logistiques. Cette personne devra posséder une expérience de la programmation de rendez-vous, une excellente aptitude à l'organisation et un excellent sens du contact.

• Interlocuteur au sein des pouvoirs publics et des groupes d'intervenants praticiens

L'équipe effectuant la revue identifiera des représentants au sein du personnel des praticiens et dans l'administration qui seront ses principaux interlocuteurs avec ces deux groupes d'intervenants dans chaque pays. Ces interlocuteurs devraient jouir de crédibilité et d'une réputation d'expérience auprès de leur pairs (exemple : le directeur de l'association locale de microfinance).

SÉLECTION DES PAYS ET CALENDRIER DE TRAVAIL DE LA REVUE

Le personnel du CGAP et les membres bailleurs de fonds établiront un calendrier de travail pour les six revues CLEAR, ce qui comprend deux volets essentiels : la sélection des pays et un accord au sujet des dates de la revue.

Les critères suivants permettront d'arriver à la sélection définitive des pays choisis pour une revue CLEAR :

- Présence de personnel de bailleurs de fonds acceptant de parrainer l'exercice activement (l'idéal étant que ces personnes proviennent de deux organismes bailleurs de fonds différents). Ce critère est une condition préalable absolue.
- Demande formulée localement, ou perception d'un besoin dans le pays et/ou présence d'interlocuteurs connus bien établis dans le pays. À partir de la liste de pays pré-sélectionnés par les membres bailleurs de fonds du CGAP, le directeur des revues CLEAR évaluera l'adéquation de chaque pays aux critères avant de prendre une décision définitive.
- Présence de personnel de bailleurs de fonds possédant un minimum d'expérience de la microfinance.
- Impact potentiel futur sur l'efficacité de l'aide fournie par les bailleurs de fonds.

Les six revues CLEAR devraient être effectuées auprès d'un groupe diversifié de pays en termes de :

- Taille géographique
- Degré de maturité du secteur de la microfinance
- Envergure de la participation des bailleurs de fonds

Le calendrier prévisionnel de revues est le suivant :

Cambodge Première revue:
4-25 octobre au Cambodge

Dates proposées pour les revues suivantes :
13 février – 4 mars 2005
24 avril – 13 mai 2005

TÂCHES À ACCOMPLIR

Les revues CLEAR comportent quatre phases principales : préparation, revue dans le pays, publication de rapports et suivi.

Phase 1 : Préparation

La coordination de la phase de préparation sera assurée par le directeur des revues CLEAR, en association avec le reste de l'équipe effectuant la revue (les experts-conseil et le bailleur de fonds) et avec le soutien des bailleurs de fonds champions et du responsable de la coordination logistique. Il convient d'informer très longtemps à l'avance tous les intervenants essentiels de l'objet, de l'importance et du calendrier de la revue de pays.

Tâches spécifiques :

- **Confirmer la date et sélectionner l'équipe effectuant la revue.** Le CGAP est chargé de confirmer les dates de revue et de coordonner la composition de l'équipe effectuant la revue.

- **Obtenir la coopération de l'agence et des intervenants essentiels.** Le CGAP utilisera les points de liaison de ses membres bailleurs de fonds pour faire prendre connaissance à la direction de ces organisations (directions locales et/ou responsables régionaux de services) des revues CLEAR et s'assurer de leur participation au processus. Les bailleurs de fonds champions et le responsable de la coordination logistique diffuseront une lettre d'introduction d'une page signée par le CGAP et adressée à la direction des bureaux nationaux et des ambassades, ainsi qu'aux correspondants essentiels pour les encourager à participer à la revue de pays (voir l'Annexe 5).
- **Organiser une conférence téléphonique.** Le CGAP doit organiser une conférence téléphonique avec l'équipe effectuant la revue et l'équipe locale afin de revoir les TDR et de définir les responsabilités d'organisation des tâches.
- **Embaucher le responsable de la coordination logistique.** Le CGAP doit recruter le responsable de la coordination logistique sur place, avec l'assistance du bailleur de fonds champions. Ce poste à temps partiel devrait être pourvu longtemps avant le démarrage de la revue.
- **Identifier les correspondants essentiels.** Cette tâche constitue l'un des éléments préparatoires les plus longs et représente la clé de la réussite de la revue CLEAR. En tenant compte de l'avis de l'équipe effectuant la revue, les bailleurs de fonds champions devront identifier des correspondants essentiels au sein des principaux groupes d'intervenants. Parmi les personnes à rencontrer et à évaluer :
 - (i) le personnel des bailleurs de fonds spécialisé en microfinance
 - (ii) le personnel non spécialisé en microfinance responsable de la gestion de programmes de bailleurs de fonds
 - (iii) tout membre du personnel des bailleurs de fonds ayant détenu une certaine influence sur le secteur national de la microfinance lors de fonctions antérieures
 - (iv) le personnel régional appartenant au siège et responsable de la microfinance dans le pays où doit se situer la revue (entretiens téléphoniques)
 - (v) le personnel des unités de gestion de projets des bailleurs de Fonds et des organismes d'exécution (qui est particulièrement bien placé pour aider à comprendre la relation existant entre le bailleur de fonds et les organismes d'exécution)
 - (vi) le personnel des cabinets de conseil et des ONG internationales présent localement dans le secteur de la microfinance
 - (vii) le personnel des associations, réseaux, établissements de formation et autres prestataires appropriés du secteur de la microfinance
 - (viii) les fonctionnaires dont les fonctions touchent à la microfinance
 - (ix) les praticiens de la microfinance appartenant à diverses institutions de nature et d'importance différentes, sans oublier d'inclure les praticiens situés en dehors de la capitale (banques, coopératives, IMF, etc.).
- **Réunir la documentation existante.** L'équipe effectuant la revue, tiendra compte de l'avis des bailleurs de fonds champions et d'autres interlocuteurs pour réunir la documentation disponible, aux sièges et dans le pays où doit se situer la revue, au sujet de la microfinance, du développement du secteur financier, de la coopération avec les bailleurs de fonds, etc. On se reportera à la section « Documentation existante » des TDR, qui contient une liste de documentation type.
- **Fixer les dates des réunions.** Le responsable de la coordination logistique devra fixer les dates des réunions et des entretiens téléphoniques avec les correspondants essentiels. Ces réunions devront prendre place autant que possible en un seul lieu, de façon à éviter aux membres de l'équipe

effectuant la revue de passer leur temps à se déplacer. Le cas échéant, ils se rendront sur le lieu de travail de la personne avec laquelle doit se passer l'entretien.

- **Expédier les formulaires d'enquête.** Les bailleurs de fonds champions et le responsable de la coordination logistique joindront leurs efforts pour l'envoi à tous les participants du Profil des activités de microfinance des bailleurs de fonds et d'un questionnaire d'évaluation par rétroaction (*360° Questionnaire*) au sujet de l'Efficacité des bailleurs de fonds. Leur objectif est de fournir un instantané des activités de microfinance consolidées des bailleurs de fonds présents dans le pays. Le questionnaire d'évaluation par rétroaction recueillera les perceptions des correspondants essentiels au sujet de l'efficacité de chaque bailleur de fonds dans le pays. Ces enquêtes figurent aux Annexes 1 et 2. Dans certains cas, le questionnaire d'évaluation par rétroaction accompagnera la lettre d'introduction.
- **Organiser les détails logistiques.** Le responsable de la coordination logistique s'assurera de disposer d'un bureau doté de facilités de communications, d'électricité et d'accès aux transports pour la durée de la revue. Lorsque cela s'avère possible, le bureau local de la Banque mondiale représenterait un bon emplacement. Il serait également désirable de réserver une salle de réunion pour les séances d'information finales.

Récapitulation des tâches essentielles de la phase I

Tâches	Responsable(s)	Date d'exécution (par rapport au début de la revue)
Confirmer la date et la sélection des membres de l'équipe effectuant la revue	CGAP	6 semaines
Obtenir la coopération de la direction de l'agence	CGAP	6 semaines
Embaucher le responsable de la coordination logistique	CGAP, BC	4 semaines
Instituer une conférence téléphonique	PF, BC, ER, RL	4 semaines
Identifier les correspondants essentiels	CGAP, BC, PF	4 semaines
Réunir la documentation existante	BC, RL	3 semaines
Fixer les dates des réunions	RL, BC	3 semaines, calendrier final des réunions à rendre 1 semaine avant le début de la revue
Expédier les formulaires d'enquête	RL, CGAP	3 semaines
Organiser les détails logistiques	RL	en continu

Légende :

- PF = Point focal CGAP au sein des bailleurs de fonds (focal point)
- BC = Bailleurs de fonds champions (présents dans le pays)
- ER = Équipe de revue
- RL = Responsable de la coordination logistique

Phase 2 : Revue de pays (3 semaines)

Durant les deux premières semaines de la revue, les experts-conseil et le directeur des revues CLEAR se trouveront sur place dans le pays. Ils rencontreront un nombre suffisant d'intervenants par le biais d'entretiens individuels et de groupes de réflexion choisis. Le membre de l'équipe représentant le bailleur de fonds pair et le staff senior du CGAP rejoindront l'équipe effectuant la revue durant la troisième et dernière semaine dans le pays. L'équipe au complet rencontrera à nouveau certains des correspondants essentiels, fera évaluer ses conclusions préliminaires par les parrains situés dans le pays et organisera deux ateliers d'analyse des commentaires.

- *Tâches spécifiques* : **Réunion de préparation.** Une fois sur place, l'équipe effectuant la revue, les bailleurs de fonds champions et le responsable de la coordination logistique se réuniront pour revoir l'ordre du jour et les questions logistiques des deux premières semaines. Durant cette réunion de

préparation, les bailleurs de fonds champions exposeront à l'équipe effectuant la revue les questions clés à prendre en compte dans le cadre du renforcement de la microfinance dans le pays, notamment les nouvelles initiatives en préparation. Les documents qui n'auraient pas été envoyés précédemment devraient être remis à l'équipe effectuant la revue.

- **Entretiens avec les correspondants essentiels.** L'équipe effectuant la revue conduira des entretiens avec les correspondants essentiels, soit en personne, soit par téléphone. Des entretiens individuels seraient nettement préférables pour des raisons de confidentialité. Dans certains cas, l'équipe effectuant la revue peut décider de se diviser pour multiplier le nombre de personnes rencontrées. Toutes ces personnes se verront demander d'offrir des suggestions visant à améliorer l'efficacité des bailleurs de fonds.
- **Réunions avec des groupes de réflexion.** Si cela s'avère approprié, l'équipe effectuant la revue organisera des réunions avec des groupes de réflexion. Ces réunions peuvent être organisées pour un groupe d'intervenants particulier (praticiens, groupe de coordination des bailleurs de fonds présents localement, etc.) alors que d'autres peuvent être créés pour explorer des questions spécifiques. En général, les participants aux groupes de réflexion seront également invités à des entretiens individuels.
- **Consolidation et analyse des Profils d'activités de microfinance des bailleurs de fonds.** Les experts-conseil de l'équipe effectuant la revue analyseront les informations reçues par le biais des profils pour préparer une présentation générale de l'activité de microfinance des bailleurs de fonds dans le pays.
- **Révision des conclusions préliminaires avec certains des correspondants essentiels.** L'équipe au complet rencontrera à nouveau certains des correspondants essentiels et prendra leur avis pour réévaluer ses conclusions et recommandations préliminaires.
- **Vérification de l'exactitude des données avec les bailleurs de fonds champions.** Il est essentiel de maintenir indépendance et objectivité dans l'intérêt du processus et de la réussite des revues CLEAR. L'équipe effectuant la revue devra néanmoins revoir ses conclusions et recommandations préliminaires avec les bailleurs de fonds champions pour vérifier l'exactitude des données utilisées.
- **Préparation et présentation d'une analyse des commentaires.** L'équipe effectuant la revue préparera au sujet des conclusions et des recommandations une présentation en *Power Point* qui sera utilisée lors de deux réunions d'information récapitulatives. L'objectif de ces réunions est de fournir des informations d'évaluation franches et constructives et dans un climat de collégialité.

L'une de ces réunions, rassemblant tous les intervenants, cherchera à obtenir leur opinion au sujet des conclusions et recommandations préliminaires de l'équipe effectuant la revue. La seconde réunion sera réservée au personnel des bailleurs de fonds (aussi bien technique que de direction), le débat devant porter sur les conclusions et sur la mise en œuvre des recommandations préliminaires, notamment les actions de suivi possibles. Ces réunions d'analyse de commentaires pourraient être organisées à des dates différentes. Les notes détaillées utilisées pour les présentations et l'analyse des commentaires formulés durant les réunions serviront d'assise au rapport.

Récapitulation des tâches essentielles de la Phase II

Tâches	Responsable(s)	Date d'exécution (par rapport à la date de la revue)
Réunion de préparation	ER, B, RL	premier jour de la revue
Entretiens avec les correspondants essentiels	ER	en continu
Réunions avec les groupes de réflexion meetings	ER, RL	en continu
Consolidation des profils d'activités des bailleurs de fonds	ER, RL	en continu, dû la 2 ^{ème} semaine de présence dans le pays
Révision des conclusions préliminaires	ER	3 ^{ème} semaine de la revue
Vérification de l'exactitude des données	ER, B	3 ^{ème} semaine de la revue
Préparation et organisation des réunions d'analyse des commentaires	ER, RL	3 ^{ème} semaine de la revue

Légende :

PF = Point focal CGAP au sein des bailleurs de fonds (focal point)

BC = Bailleurs de fonds champions (présents dans le pays)

ER = Équipe de revue

RL = Responsable de la coordination logistique

Phase 3 : Rédaction des rapports

- Rapport prévisionnel.** L'équipe effectuant la revue entamera la rédaction du rapport pendant son séjour dans pays. Ce rapport doit être bref, concret et réaliste, son objectif essentiel étant d'offrir des recommandations d'ordre pratique. Ses recommandations seront formulées sur les opinions obtenues auprès de tous les intervenants, y compris les pouvoirs publics et les praticiens, ainsi que sur l'analyse de l'équipe effectuant la revue. Il se composera de deux parties : une « lettre ouverte » adressée à tous les organismes bailleurs de fonds participant à la revue, et des évaluations individuelles pour chaque organisme objet de la revue.

La lettre ouverte tiendra compte des présentations et de l'analyse des commentaires formulées durant les réunions. Elle pourrait comporter les rubriques suivantes :

- Un instantané du secteur financier favorable aux pauvres (aux niveaux micro, meso et macro), indiquant également les carences du système et les besoins qui devraient se faire sentir dans le secteur au cours des cinq ans à venir ;
- Une analyse des facteurs internes pouvant faire obstacle ou apporter un soutien à l'efficacité de l'aide des bailleurs de fonds dans le domaine de la microfinance (points forts et manques). Chaque fois que possible, le rapport devra présenter des exemples de bonnes pratiques adoptées par des bailleurs de fonds et
- Des recommandations à l'ensemble des bailleurs de fonds sur les manières d'améliorer l'efficacité de l'aide en fonction de l'avantage comparé de chaque organisme et sur les moyens d'apporter un soutien approprié au secteur à l'avenir.

La lettre ouverte ne contiendra pas de recommandations directes à l'égard des pouvoirs publics ou autres intervenants. Il est toutefois vraisemblable que certaines des recommandations formulées à l'endroit des bailleurs de fonds concerneront directement leurs relations avec leurs interlocuteurs au sein des pouvoirs publics ou d'autres intervenants.

Les annexes de l'évaluation individuelle consacrée à chaque organisme comprendront :

- Une évaluation de l'organisme bailleur de fonds, articulée autour des huit éléments d'efficacité proposés : l'Étoile d'efficacité modifiée et
- Une liste de recommandations portant sur le rôle futur de l'organisme dans le secteur au vu de son avantage comparé, lorsque cela est réalisable.

- **Vérification de l'exactitude des données.** Dans un délai de six semaines à compter de la fin de la revue, l'équipe effectuant la revue soumettra le rapport prévisionnel aux bailleurs de fonds champions qui effectueront une vérification rapide de l'exactitude des données présentées. Dans la mesure où elle fonctionne de façon indépendante, l'équipe est libre de n'accepter que les suggestions qui lui semblent appropriées.
- **Envoi du rapport final.** Le CGAP enverra le rapport final à tous les bailleurs de fonds participants présents dans le pays, ainsi qu'à leurs bureaux centraux respectifs. Il est prévu que le rapport final soit publié sur le site internet du CGAP, de même que d'autres documents afférents à l'efficacité de l'aide tels que les lettres envoyées aux dirigeants dans le cadre des Revues croisées des bailleurs de fonds de l'industrie de la microfinance.
- **Rapport prévisionnel de synthèse.** Une fois achevées les six revues CLEAR, le CGAP préparera un rapport de synthèse au sujet de l'expérience acquise et des conséquences, en termes de politique stratégique, de toutes les revues. (Une annexe au rapport de synthèse contiendra un calendrier des actions à entreprendre par les bailleurs de fonds dans le cadre de la mise en place de systèmes financiers favorables aux pauvres.)

Récapitulation des tâches essentielles de la Phase III

Tâches	Responsable(s)	Date d'exécution (après la fin de la revue)
Rédaction du rapport prévisionnel	RL BC	6 semaines
Vérification de l'exactitude des données	RL DC	8 semaines
Envoi du rapport final	CGAP	11 semaines
Rédaction du rapport de synthèse	CGAP	Août 2006

Légende :

- PF = Point focal CGAP au sein des bailleurs de fonds (focal point)
- BC = Bailleurs de fonds champions (présents dans le pays)
- ER = Équipe de revue
- RL = Responsable de la coordination logistique

Phase 4 : Suivi

Chaque fois que nécessaire, le personnel du CGAP et/ou les experts-conseil peuvent repartir dans le pays pour y présenter le rapport final. À la suite des revues CLEAR, certains pays peuvent décider de lancer des initiatives collégiales. Le CGAP peut apporter une assistance supplémentaire s'il en reçoit la demande.

Tâches spécifiques :

- **Demander à chaque organisme d'apporter une réponse à la lettre ouverte et à l'évaluation individuelle.** Le CGAP encouragera la direction du bureau central et des antennes locales ou des ambassades à formuler une réponse au sujet des conclusions de la revue.
- **Encourager le groupe de coordination des bailleurs de fonds présents dans le pays à formuler une réponse collective.** Le CGAP espère que les bailleurs de fonds présents dans le pays rédigeront une réponse aux recommandations de la revue et y incluront un plan détaillé des actions spécifiques qu'ils comptent entreprendre.

- **Apporter une assistance de conseil aux initiatives collégiales.** Le cas échéant, le CGAP et/ou les experts-conseil offriront leur assistance dans le cadre des initiatives collégiales entreprises par les bailleurs de fonds à la suite des revues CLEAR, soit par le biais de consultations par courrier électronique/téléphone, soit lors de visites ultérieures.
- **Diffuser largement le rapport de synthèse.** Le CGAP encouragera ses membres bailleurs de fonds à distribuer largement les conclusions des revues CLEAR au sein de leurs organisations, au niveau du siège comme auprès des personnels de terrain. Le CGAP fera également parvenir les résultats aux autres institutions intéressées par l'efficacité de l'aide, telles que le Comité d'aide au développement de l'OCDE.
- **Présenter les conclusions des revues CLEAR à la réunion de haut niveau.** Le CGAP présentera le rapport de synthèse à la deuxième réunion de haut niveau qui sera l'occasion d'évaluer les progrès accomplis au regard des étapes d'action du Protocole commun. Le CGAP encouragera les dirigeants des organismes à étudier les moyens d'utiliser les conclusions des revues CLEAR pour améliorer l'efficacité de l'aide sur le terrain.

Récapitulation des tâches essentielles de la Phase IV

Tâches	Responsable(s)	Date d'exécution
Demander aux bailleurs de fonds de fournir une réponse	ER, BC	4 semaines après l'envoi du rapport
Apporter une assistance de conseil aux initiatives collégiales	ER, BC	en continu, en fonction de la demande
Diffuser le rapport de synthèse	CGAP	à partir du début d'août 2006
Présenter les résultats à la réunion de haut niveau	CGAP	2006

DOCUMENTS ESSENTIELS

La liste suivante offre à titre d'exemple des documents à incorporer dans la documentation réunie pour l'équipe effectuant la revue:

- Profil des activités de microfinance des bailleurs de fonds
- Enquêtes et évaluations en cours au sujet du secteur de la microfinance dans le pays considéré
- Rapports publiés au sujet de la microfinance et du secteur financier dans le pays considéré
- Présentation abrégée des politiques stratégiques nationales du pays en termes de microfinance
- Documents afférents à la coordination entre bailleurs de fonds
- Évaluations des programmes au niveau individuel
- Documentation concernant les projets en préparation
- Stratégies en place, rapports annuels des bailleurs de fonds
- Rapport du directeur de l'autorité de réglementation bancaire au sujet du secteur bancaire
- Réglementation bancaire et financière
- Rapport d'informations économiques

INCITER LES ORGANISATIONS À ASSUMER LA RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN PRATIQUE DES RECOMMANDATIONS

La lettre ouverte (la partie du rapport concernant l'ensemble du groupe des bailleurs de fonds) est un document public qui sera largement diffusé. Il est également espéré que chaque organisation acceptera de publier sa propre évaluation individuelle, comme cela a été le cas pour les lettres des revues croisées de pairs envoyées à la direction des organisations concernées.

La réussite ultime des revues CLEAR dépend de la volonté démontrée des directeurs d'organisations et de la direction des bureaux nationaux et des ambassades. Leur engagement est absolument nécessaire pour que les recommandations des équipes de revue puissent déboucher sur des améliorations concrètes sur le terrain. À tous les stades de la revue, tous les efforts seront mis en œuvre pour inciter les organisations à assumer la responsabilité de la mise en pratique des recommandations de façon interne et au niveau du groupe.

LISTE DES ANNEXES

1. Profil des activités de microfinance des bailleurs de fonds
2. Questionnaire d'évaluation par rétroaction au sujet de l'efficacité des bailleurs de fonds
3. Évaluation individuelle de l'organisation
4. Renforcement des systèmes financiers– Analyse des carences
5. Lettre d'introduction
6. Protocole commun rédigé par les 17 organisations ayant participé aux Revues croisées des bailleurs de fonds de l'industrie de la microfinance

1. Profil des activités de microfinance des bailleurs de fonds

Vos commentaires peuvent aider des organismes bailleurs de fonds à améliorer leurs résultats. Nous attirons votre attention sur le caractère strictement confidentiel de ce questionnaire: nous vous demanderons de nous le rendre jusqu'au XXXXX par courrier électronique à l'adresse suivante : eduflos@worldbank.org ou vous pouvez également le faire parvenir à Eric Duflos sous enveloppe cachetée a XXXXXXXX.

Nom de l'organisme bailleur de fonds : _____ Nom de l'interlocuteur au sein de l'organisme : _____

Adresse électronique : _____ Téléphone: _____

Nous vous remercions de bien vouloir prendre le temps de répondre aux questions du profil. Ces informations seront très utiles, dans le cadre de la revue CLEAR, pour offrir une meilleure compréhension de l'ensemble des activités des bailleurs de fonds en [nom du pays] et pour identifier les possibilités offertes par la coopération entre bailleurs de fonds.

Projets de votre organisme a [nom du pays] qui comprennent la microfinance/services financiers :

Nombre de projets actifs entre 1999 – 2005	Budget pour la microfinance (précisez la monnaie utilisée)	Objectifs
Nombre de projets planifiés jusqu'à 2007	Budget pour la microfinance (précisez la monnaie utilisée)	Objectifs

Projets de votre organisme a [nom du pays] que comprennent la microfinance/ services financiers :

Autres domaines d'activités avec un composant de crédit , mais sans projet spéciale.	Budget pour la microfinance (précisez la monnaie utilisée)	Objectifs

Le portefeuille de microfinance de votre organisme a [nom du pays]: engagements et décaissements

Veillez fournir des chiffres en \$US, ou précisez la monnaie utilisée. Si vous ne connaissez pas les montants exacts, veuillez indiquer une estimation.

	Veillez indiquer un montant en \$
Montant total des décaissements (montant encours avec les projets) pour la microfinance (projets uniquement dédié à la microfinance ou composantes de crédit d'autres projets) pour les années 2002 – 2004	
Montant total des engagements (engagé, mais pas encore décaisé) pour la microfinance (projets uniquement dédié à la microfinance ou composantes de crédit d'autres projets) pour 2005.	

Outils d'intervention disponibles a votre organisme a Madagascar pour le soutien à la microfinance (multiples réponses possibles)

Instruments	Veillez entourer
Subventions en capital	OUI NON
Subventions accordées à l'assistance technique	OUI NON
Prêts destinés à la capitalisation	OUI NON
Prêts destinés à l'assistance technique	OUI NON
Prêts à l'État	OUI NON
Fonds propres	OUI NON
Garantie	OUI NON
Autre (<i>Veillez spécifier</i>) _____	OUI NON

Au sein de votre personnel, combien de personnes possèdent-elles une expertise en microfinance ? _____

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre. Les résultats de cette enquête seront utilisés dans le cadre du rapport final publié au sujet de la revue.

2. Questionnaire d'évaluation par rétroaction

Vos commentaires peuvent aider des organismes bailleurs de fonds à améliorer leurs résultats. Nous attirons votre attention sur le caractère strictement confidentiel de ce questionnaire: nous vous demanderons de nous le rendre jusqu'au XXXXX par courrier électronique à l'adresse suivante : eduflos@worldbank.org ou vous pouvez également le faire parvenir à Eric Duflos sous enveloppe cachetée a XXXXXXXX.

Pour qui travaillez-vous ?:

Organisme bailleur de fonds /projet l'État

Praticien de la microfinance

Prestataire technique

Autre (veuillez spécifier) _____

Évaluation de chaque organisme bailleur de fonds

Veuillez évaluer l'efficacité en termes de microfinance des bailleurs de fonds suivants a [nom du pays]., selon une échelle de 1 à 5 points, la note '1' correspondant à un niveau d'efficacité très faible, la note '2' à un faible niveau, la note '3' à un niveau moyen, la note '4' à un niveau élevé et la note '5' à un niveau d'efficacité très élevé.

Effectuez cette évaluation à partir de votre expérience directe avec ces bailleurs de fonds ou en fonction de l'impression d'ensemble que vous possédez au sujet de leur efficacité dans le secteur de la microfinance de [nom du pays].

		Clarté de la stratégie	Expertise technique	Responsabilité vis à vis des résultats	Gestion appropriée des connaissances	I Présence d'outils d'intervention adaptés	Minimum d'influence et pouvoir à l'intérieur du pays	Engagement à collaborer	Aptitude à répondre aux attentes des intervenants locaux
Bailleurs de fonds	Vous avez travaillé ensemble ? (O/N)	Cohérence de la vision de l'organisme en termes de microfinance. Cette vision est conforme aux bonnes pratiques reconnues.	Le personnel possède une expertise technique et l'organisme s'est doté des systèmes appropriés pour sélectionner et surveiller des sources externes d'expertise et des partenaires d'exécution.	Connaissance du portefeuille de microfinance. Transparence au sujet de la rentabilité du portefeuille.	L'organisme sait tirer parti de son expérience et de celle des autres.	Capacité à travailler directement avec le secteur privé. Existence d'une gamme diversifiée d'outils d'intervention souples d'utilisation.	L'organisme s'est engagé à collaborer avec d'autres bailleurs de fonds. Il s'est doté de systèmes et de mécanismes de motivation stimulant la collaboration concrète avec d'autres organismes.	Perçu comme doté d'influence dans le pays : est en mesure d'influencer les décisions des pouvoirs publics.	Tient compte de la demande locale et/ou consulte les pouvoirs publics et les autres intervenants avant d'élaborer ses programmes.
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5

		Clarté de la stratégie	Expertise technique	Responsabilité vis à vis des résultats	Gestion appropriée des connaissances	I Présence d'outils d'intervention adaptés	Minimum d'influence et pouvoir à l'intérieur du pays	Engagement à collaborer	Aptitude à répondre aux attentes des intervenants locaux
Bailleurs de fonds	Vous avez travaillé ensemble ? (O/N)	Cohérence de la vision de l'organisme en termes de microfinance. Cette vision est conforme aux bonnes pratiques reconnues.	Le personnel possède une expertise technique et l'organisme s'est doté des systèmes appropriés pour sélectionner et surveiller des sources externes d'expertise et des partenaires d'exécution.	Connaissance du portefeuille de microfinance. Transparence au sujet de la rentabilité du portefeuille.	L'organisme sait tirer parti de son expérience et de celle des autres.	Capacité à travailler directement avec le secteur privé. Existence d'une gamme diversifiée d'outils d'intervention souples d'utilisation.	L'organisme s'est engagé à collaborer avec d'autres bailleurs de fonds. Il s'est doté de systèmes et de mécanismes de motivation stimulant la collaboration concrète avec d'autres organismes.	Perçu comme doté d'influence dans le pays : est en mesure d'influencer les décisions des pouvoirs publics.	Tient compte de la demande locale et/ou consulte les pouvoirs publics et les autres intervenants avant d'élaborer ses programmes.
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Autre_____		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Autre_____		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5

		Clarté de la stratégie	Expertise technique	Responsabilité vis à vis des résultats	Gestion appropriée des connaissances	I Présence d'outils d'intervention adaptés	Minimum d'influence et pouvoir à l'intérieur du pays	Engagement à collaborer	Aptitude à répondre aux attentes des intervenants locaux
Investisseur	Vous avez travaillé ensemble ? (O/N)	Cohérence de la vision de l'organisme en termes de microfinance. Cette vision est conforme aux bonnes pratiques reconnues.	Le personnel possède une expertise technique et l'organisme s'est doté des systèmes appropriés pour sélectionner et surveiller des sources externes d'expertise et des partenaires d'exécution.	Connaissance du portefeuille de microfinance. Transparence au sujet de la rentabilité du portefeuille.	L'organisme sait tirer parti de son expérience et de celle des autres.	Capacité à travailler directement avec le secteur privé. Existence d'une gamme diversifiée d'outils d'intervention souples d'utilisation.	L'organisme s'est engagé à collaborer avec d'autres bailleurs de fonds. Il s'est doté de systèmes et de mécanismes de motivation stimulant la collaboration concrète avec d'autres organismes.	Perçu comme doté d'influence dans le pays : est en mesure d'influencer les décisions des pouvoirs publics.	Tient compte de la demande locale et/ou consulte les pouvoirs publics et les autres intervenants avant d'élaborer ses programmes.
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
	Autre_____	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Autre_____	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	

Évaluation de l'efficacité de la collaboration entre bailleurs de fonds.

Quels sont les principaux atouts de la collaboration entre bailleurs de fonds en termes de soutien aux services financiers conçus pour les pauvres qui peuvent être observés en [nom du pays]. ?

1

2

Quels sont les principales déficiences de la collaboration entre bailleurs de fonds en termes de soutien aux services financiers conçus pour les pauvres qui peuvent être observées en [nom du pays].r ?

1

2

Quelle est la principale recommandation que vous aimeriez formuler pour améliorer la collaboration entre bailleurs de fonds ?

¿Selon votre opinion, quelles est la caractéristique la plus déterminante pour la efficacité des bailleurs de fonds ?,

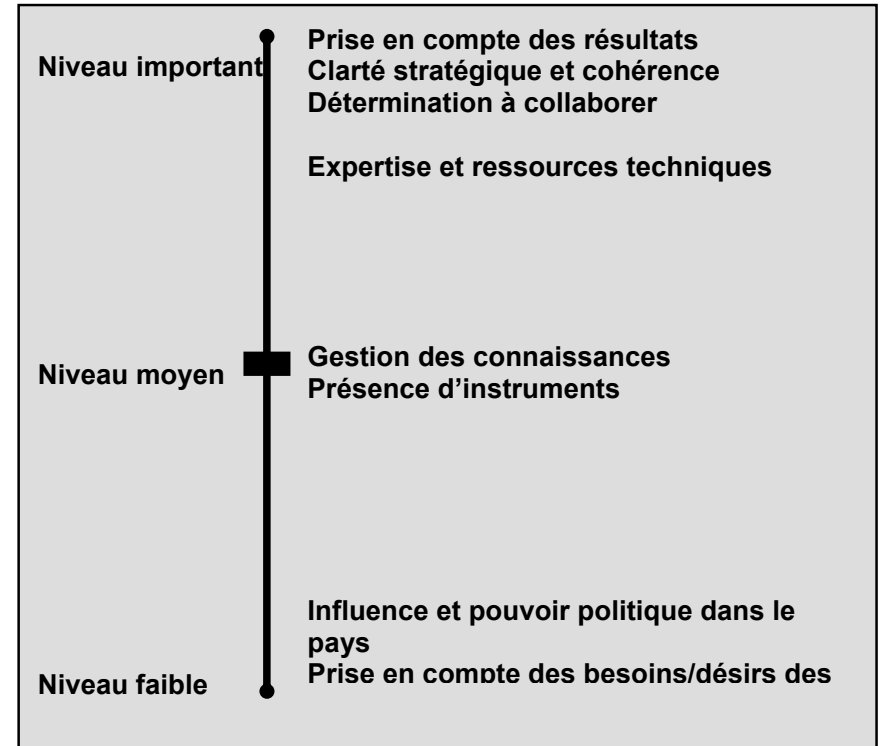
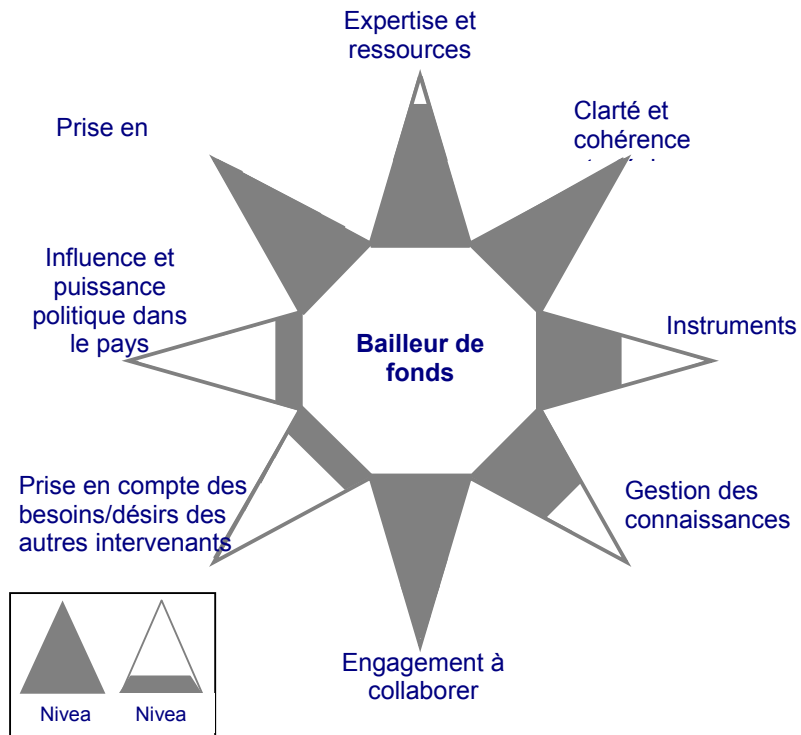
Nous vous remercions infiniment d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

DÉFINITIONS

- *Clarté de la stratégie* Cohérence de la vision de l'organisme en termes de microfinance.
Cette vision est conforme aux bonnes pratiques reconnues.
- *Expertise et ressources techniques* Le personnel possède une expertise technique.
L'organisme s'est doté des systèmes appropriés pour sélectionner et surveiller des sources externes d'expertise et des partenaires d'exécution.
- *Responsabilité vis à vis des résultats* Connaissance du portefeuille de microfinance.
Transparence au sujet de la rentabilité du portefeuille.
- *Gestion des connaissances* L'organisme sait tirer parti de son expérience et de celle des autres.
- *Présence d'outils d'intervention appropriés* Capacité à travailler directement avec le secteur privé.
Existence d'une gamme diversifiée d'outils d'intervention souples d'utilisation.
- *Engagement à collaborer* L'organisme s'est engagé à collaborer avec d'autres bailleurs de fonds.
Il s'est doté de systèmes et de mécanismes de motivation stimulant la collaboration concrète avec d'autres organismes.
- *Minimum d'influence et pouvoir à l'intérieur du pays* Perçu comme doté d'influence dans le pays : est en mesure d'influencer les décisions des pouvoirs publics.
- *Aptitude à répondre aux attentes des intervenants locaux* Tient compte de la demande locale et/ou consulte les pouvoirs publics et les autres intervenants avant d'élaborer ses programmes.
-

Revue du niveau d'efficacité et de responsabilisation à l'intérieur des pays (« les revues CLEAR »)

3. Efficacité au niveau de chaque organisme



Revue du niveau d'efficacité et de responsabilisation à l'intérieur des pays (« les revues CLEAR »)

4. Renforcement des systèmes financiers - Analyse des carences

Système financier	Activités des bailleurs de fonds	Bailleurs de fonds présents	Carences	Recommandations en termes d'actions à entreprendre par les bailleurs de fonds	Responsable(s)
MACRO					
MESO					
MICRO					

5. Lettre d'introduction

Exemple de lettre utilisé pour le Cambodge

Cher/chère collègue,

Nous sommes heureux de vous inviter à prendre part à la prochaine **Revue d'évaluation du niveau d'efficacité et de responsabilisation à l'intérieur du pays (Country Level Effectiveness and Accountability Review – « les revues CLEAR »)**. Nous serons présents à Phnom Penh du 4 au 23 octobre 2004.

La genèse de la Revue de pays procède du souci commun à tous les bailleurs de fonds d'améliorer leur efficacité en termes de soutien à la microfinance (c'est-à-dire la prestation de services financiers aux pauvres). En dépit du fait que les fonds consacrés au soutien des activités de microfinance par les organismes bailleurs de fonds oscillent chaque année entre 800 millions et 1 milliard de dollars US, on constate néanmoins que leurs opérations ne reflètent pas systématiquement les bonnes pratiques reconnues.

Afin de comprendre les raisons d'une inefficacité souvent constatée, les responsables de 17 organismes bilatéraux et multilatéraux de développement ont lancé une initiative en faveur de l'efficacité de l'aide en 2002 : les Revues croisées des bailleurs de fonds de l'industrie de la microfinance.⁵ Le Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (CGAP), un consortium de 28 membres bailleurs de fonds abrité par la Banque mondiale et ayant pour mission d'améliorer la microfinance, a assumé la responsabilité de cette initiative. Les revues ont identifié les éléments d'efficacité essentiels des bailleurs de fonds en microfinance et ont formulé des recommandations à l'intention de chacun des organismes participants. Tous les organismes concernés agissent concrètement pour mettre ces recommandations en pratique. (Le site http://www.cgap.org/projects/donor_peer_reviews.html publie les résultats).

À partir des contributions positives des Revues croisées, des responsables d'agences et des représentants du personnel de bailleurs de fonds ont encouragé le CGAP à poursuivre encore l'initiative pour l'efficacité de l'aide : à la prolonger jusque dans le pays, c'est-à-dire à l'endroit où les bailleurs de fonds sont au plus près des opérations et des intervenants locaux. L'objectif général des revues CLEAR est d'aider les bailleurs de fonds à améliorer l'efficacité de leur action de soutien à la mise en place de systèmes financiers efficaces pour les pauvres au moyen d'actions individuelles et collégiales. Plus particulièrement les revues CLEAR se sont données plusieurs objectifs :

- (i) renforcer les efforts du CGAP en faveur de l'efficacité de l'aide en prolongeant cette action jusque sur le terrain et en profitant de la dynamique et de l'expérience des Revues croisées;
- (ii) aider les organismes bailleurs de fonds à analyser et à améliorer l'efficacité de leur action au niveau individuel et collectif ;
- (iii) apporter un soutien aux initiatives collégiales de bailleurs de fonds axées sur la croissance des activités de microfinance et
- (iv) aider les bailleurs de fonds à élaborer un cadre réel et prévisionnel d'intervention aux trois niveaux des systèmes financiers favorables aux pauvres (micro, meso et macro).

⁵ L'Agence Française de Développement, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, l'Agence canadienne de développement international, l'Agence danoise de développement international (DANIDA), le Department for International Development (DFID), la Commission européenne, l'Agence allemande pour la coopération internationale, le Fonds international de développement agricole, l'Organisation internationale du travail, la Caisse allemande pour la reconstruction, les Pays-Bas, l'Agence norvégienne de coopération pour le développement, l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement, l'Agence suisse de développement et de coopération, le Programme des Nations Unies pour le développement / le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)..

Cette initiative produira des recommandations franches et concrètes d'amélioration de l'efficacité des bailleurs de fonds. Au-delà des Revue de pays, le CGAP restera à la disposition des bailleurs de fonds actifs dans le secteur de la microfinance au Cambodge.

Lors de notre séjour au Cambodge, nous aimerions interroger un large éventail des intervenants essentiels, dont notamment des instances publiques et des prestataires de services financiers, sur la manière dont ils perçoivent les contributions des bailleurs de fonds à la mise en place d'un secteur financier solide et favorable aux pauvres. La plupart de ces rencontres seront individuelles, mais il est possible que nous organisions également quelques réunions de groupe.

Nous comptons entrer prochainement en contact avec vous pour fixer une date et une heure de rendez-vous qui vous conviennent. Vous trouverez ci-joint un bref questionnaire vous demandant d'indiquer votre opinion au sujet de l'efficacité des bailleurs de fonds et je vous serais reconnaissant d'y répondre et de me le renvoyer. Je puis vous assurer de son caractère strictement confidentiel.

Votre participation à cette revue est essentielle pour garantir que l'analyse et les recommandations formulées entraînent une amélioration de l'efficacité des bailleurs de fonds au Cambodge, et par là, un accès à la finance élargi à un plus grand nombre de pauvres.

Très cordialement,

Eric Duflos
Pour l'équipe effectuant la revue
eduflos@worldbank.org

Le CGAP :

Le CGAP est un consortium de 28 organismes de développement opérant dans le secteur de la microfinance. Il a son siège au sein de la Banque mondiale. Créé par les principaux pays bailleurs de fonds et praticiens de la microfinance, le CGAP a pour objectif de servir de ressource à l'industrie à plusieurs niveaux : mise en place de standards, prestation de services de conseil, initiatives de recherche et développement et financement de projets novateurs sur le terrain. Les ressources du CGAP sont à la disposition des prestataires de services financiers, des organismes de développement, des gouvernements et d'autres prestataires de services tels que les auditeurs et les agences de notation. On trouvera des informations plus détaillées sur le site www.cgap.org.

Bailleurs de fonds membres du CGAP, Septembre 2004

Membres bilatéraux :

Allemagne, Australie, Belgique, Canada, Danemark, États-Unis, Finlande, France, Italie, Japon, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Royaume Uni, Suède, Suisse.

Membres multilatéraux :

La Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, La Banque Européenne pour la reconstruction et le développement, la Commission européenne, la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, la Banque interaméricaine de développement, le Fonds international de développement agricole, l'Organisation internationale du travail, le Programme des Nations Unies pour le développement / le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU).

Fondations

La Fondation Argidius, la Fondation Ford

6. Protocole commun rédigé par les 17 membres du CGAP ayant pris part aux Revues croisées

L'INITIATIVE POUR L'EFFICACITE DE L'AIDE: LES REVUES CROISEES DES BAILLEURS DE FONDS DE L'INDUSTRIE DE LA MICROFINANCE

Réunion de haut niveau : pour une amélioration de l'efficacité de l'aide fondée sur la maximisation de notre avantage comparé Février 2004, Paris

Nous, les 17 agences d'assistance au développement participant aux Revues croisées des bailleurs de fonds de l'industrie de la microfinance, réaffirmons notre engagement en faveur de l'amélioration de l'efficacité de l'aide, en général et plus particulièrement dans le domaine de la microfinance.⁶ Nous aimerions remercier Mark Malloch Brown du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et Jean-Michel Severino de l'Agence Française de Développement qui ont accepté d'accueillir ensemble la Réunion de haut niveau à Paris, ainsi que le Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (CGAP) qui en a assuré l'organisation. Grâce à un examen exhaustif de l'un des côtés de l'équation du développement, à savoir notre propre efficacité en termes d'assistance au développement, nous pouvons accomplir une étape supplémentaire vers la réalisation des Objectifs de développement du millénaire (ODM).

La Réunion de haut niveau a offert aux dirigeants de nos organismes une occasion unique de confronter la question de l'efficacité de l'aide de façon concrète. Bien que ne représentant que l'un des domaines d'activité de nos organismes, la microfinance – en d'autres termes, la mise en place de systèmes financiers efficaces pour les pauvres – est un cadre de réflexion approprié pour l'efficacité de l'aide dans la mesure où nous avons déjà convenu de standards au sujet des bonnes pratiques, même si nous n'appliquons pas encore ces standards de manière uniforme aux programmes que nous gérons sur le terrain. En fait, les Revues croisées des bailleurs de fonds de l'industrie de la microfinance ont confirmé que nous pourrions considérablement accroître l'impact de nos niveaux actuels de dépenses si nous décidions de concevoir les programmes de microfinance en conformité avec les bonnes pratiques et si nous tirions parti de la diversité de nos atouts divers.

Nous sommes conscients du fait que la microfinance contribue à la réalisation des ODM, tout particulièrement en ce qui concerne l'objectif central visant à réduire de moitié la pauvreté extrême et la faim d'ici 2015. Toutefois, l'effort consistant à vouloir remédier aux carences du marché qui empêchent les pauvres d'avoir accès aux services financiers dont ils ont besoin s'inscrit dans une perspective tout à la fois immense et intimidante. La microfinance est un domaine très dynamique, ayant déjà évolué du concept du « microcrédit » à celui de la « microfinance » avant d'adopter une approche de « mise en place de systèmes financiers efficaces pour les pauvres ». Cette évolution dynamique fait de la microfinance un secteur particulièrement difficile à approcher pour l'ensemble des praticiens du développement. Il en résulte que nous devons nous efforcer d'amener à coopérer toute une gamme d'intervenants : banques centrales ou groupes d'entraide, banques commerciales ou associations locales d'épargne immobilières et coopératives de crédit, cabinets d'audit ou centrales de crédit, ce qui nous force à admettre qu'il existe un large éventail d'approches différentes. Lorsque cela est possible, nous devrions apporter notre soutien aux programmes publics nationaux ayant pour objet la croissance de l'ensemble du secteur financier. Chacun d'entre nous devrait fournir une contribution correspondant à ses propres capacités et apte à stimuler une

⁶ L'Agence Française de Développement, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, l'Agence canadienne de développement international, l'Agence danoise de développement international (DANIDA), le Department for International Development (DFID), la Commission européenne, l'Agence allemande pour la coopération internationale, le Fonds international de développement agricole, l'Organisation internationale du travail, la Caisse allemande pour la reconstruction, les Pays-Bas, l'Agence norvégienne de coopération pour le développement, l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement, l'Agence suisse de développement et de coopération, le Programme des Nations Unies pour le développement / le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID).

collaboration enrichissante en termes d'expérience. Nous devrions à tout le moins éviter toute initiative susceptible de porter atteinte aux marchés financiers locaux.

Les Revues croisées effectuées entre mai 2002 et novembre 2003, ainsi que la réunion de haut niveau, ont permis à nos organismes de prendre connaissance d'évaluations et de recommandations franches et transparentes sur la manière dont nous pouvons améliorer notre façon de travailler. Nous avons procédé à une analyse introspective de nos propres systèmes, de nos processus et de nos procédures. Ce sont les facteurs au sujet desquels nous avons le plus de contrôle et qu'il nous est facile de modifier le plus rapidement. Un grand nombre d'entre nous estiment que la méthodologie, l'analyse et les recommandations des Revues croisées peuvent être appliquées dans d'autres secteurs de l'aide au développement, au-delà de la microfinance même.

Nous soulignons l'importance des cinq éléments d'efficacité essentiels révélés par les Revues croisées, car ils forment un cadre d'évaluation et de référence de nos résultats fort utile. Ces éléments d'efficacité sont les suivants : 1) la clarté et la cohérence stratégique ; 2) une capacité assurée en personnel ; 3) la responsabilité vis à vis des résultats ; 4) une gestion appropriée des connaissances et 5) des outils d'intervention adaptés. Ceux d'entre nous qui désirent continuer de travailler à la mise en place de systèmes financiers favorables aux pauvres s'engagent à tout faire pour atteindre un minimum de compétence pour chacun des cinq éléments afin de garantir notre respect des standards essentiels de bonnes pratiques . Nous devons également élargir l'œuvre des Revues croisées avec une contribution de nos partenaires au niveau du pays et rechercher les moyens de collaborer plus efficacement. Nous avons constaté que la collaboration n'est pas toujours chose facile, mais nous nous efforcerons de trouver les moyens de réduire les coûts de transaction pour tous les participants, que ce soit pour nous ou pour nos partenaires sur le terrain.

En ce qui concerne l'avenir, nous avons décidé de quatre mesures qui nous permettront de transformer les recommandations des Revues de pairs en résultats tangibles pour les pauvres. Nous demandons à nos collègues dotés d'une expertise technique de traduire ces mesures en un programme d'action pour les deux années à venir. L'objectif de ce travail continu est d'améliorer le niveau d'efficacité dans chaque pays en identifiant nos points forts et les créneaux correspondants, en tirant parti de nos atouts mutuels et en modifiant et harmonisant nos opérations en fonction des priorités de chaque pays.

1. **Codifier les bonnes pratiques.** Les directives communes actuelles concernant les bonnes pratiques datent de presque 10 ans et une mise à jour s'avère nécessaire, aussi bien pour y incorporer les leçons enseignées par les Revues croisées que pour en rendre l'application plus aisée au niveau opérationnel. Les nouvelles directives devraient inclure, entre autres choses, un code déontologique relatif à l'utilisation des subventions dans le cadre du travail avec le secteur privé, ainsi que des conseils sur la meilleure manière d'utiliser les différents outils d'intervention à la disposition des organismes bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Nous nous engageons à envoyer des directives claires et tangibles au personnel opérationnel concernant au moins deux points : (i) une obligation de consultation avec les pouvoirs publics et tous les autres bailleurs de fonds et intervenants avant l'agrément de toute nouvelle mesure d'assistance octroyée à un pays spécifique ou au bénéfice d'institutions spécifiques afin de garantir la complémentarité des initiatives et d'éviter de porter atteinte aux actions entreprises par d'autres acteurs sur le marché et (ii) le fait que la responsabilité vis à vis des résultats et une politique de transparence au sujet de la performance du portefeuille sont plus importantes qu'une « bonne image » et que la transparence est un aspect essentiel de notre vision commune de l'ouverture d'un accès durable aux services financiers pour les pauvres et les populations à faible revenu.
2. **Partager et maximiser les capacités en personnel et en gestion des connaissances.** Nous convenons qu'une capacité technique interne bien établie est nécessaire à la gestion et à l'externalisation des opérations de microfinance. Ce qui ne revient néanmoins pas à dire que nous pouvons, ou devrions, procéder tous à d'importants investissements en personnel et en systèmes de gestion des connaissances. Il nous incombe donc d'optimiser les moyens à notre disposition et de renforcer nos capacités techniques et en gestion des connaissances en

encourageant les affectations croisées temporaires d'une agence à une autre, en faisant appel à l'expertise du secteur privé, en affectant des moyens supplémentaires à notre personnel au niveau national, en déléguant des programmes aux organismes dotés de capacités techniques solides appropriées (tout particulièrement lorsque cette capacité technique est décentralisée), en renforçant et en élargissant les réseaux, en organisant des programmes communs de formation et de renforcement des capacités et en contribuant à des systèmes communs de gestion des connaissances tels qu'un portail d'accueil sur internet.

3. **Prolonger le processus et les recommandations des Revues de pairs sur le terrain.** Grâce à la structure décentralisée d'un grand nombre de nos organismes, les Revues croisées devraient permettre une augmentation de la responsabilisation, de la voix et de la participation de nos collègues, de nos partenaires et des intervenants (instances publiques et organisations privées) à l'intérieur du pays. Dans les pays partenaires sélectionnées, il serait bon de lancer des initiatives ayant pour but : a) de susciter des commentaires de la part des intervenants présents sur le terrain et n'appartenant pas au groupe des bailleurs de fonds et b) de tester et documenter des cas de collaboration entre bailleurs de fonds dotés d'atouts complémentaires.
4. **Effectuer un suivi sur une durée de deux ans.** Il est prévu que, dans deux ans, nous nous retrouvions pour examiner les mesures que nous avons prises, individuellement et collectivement, pour mettre en pratique les recommandations des Revues de pairs. Chacune de nos agences devrait évaluer et surveiller les progrès accomplis à la lumière des recommandations de sa propre Revue de pairs. Dans le cadre de ce suivi, les agences pourraient décider de se soumettre, volontairement, à une revue de vérification rapide devraient incorporer explicitement une évaluation de nos résultats par référence.