CGAP

Note sur la Microfinance
N° 24, juin 2005

Contribuer à améliorer l'efficacité de l'aide

LE RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR LA MICROFINANCE

Les institutions financières de détail demeurent la charpente des systèmes financiers qui s'adressent à la clientèle à faible revenu. Elles doivent disposer de compétences sophistiquées afin d'offrir aux pauvres des services financiers de qualité et de façon permanente. Dans la plupart des pays, le manque de capacité de ces institutions est le principal obstacle à l'expansion de la microfinance. La présente fiche d'information explique comment les organismes de financement—bailleurs publics, ONG internationales, fondations privées et investisseurs—peuvent contribuer à surmonter les difficultés propres à l'expansion des capacités des institutions de détail.

Les éléments du renforcement des capacités

Le renforcement des capacités des institutions financières débute par une définition préliminaire des compétences requises afin de déterminer la gamme de prestations optimum. Il est essentiel de choisir les prestataires de services techniques (PST) appropriés et des mécanismes de prestation adéquats (voir les exemples ci-dessous). Ces choix devraient prendre en compte le genre d'institution (sociale ou bancaire), son degré de maturité, son statut juridique, sa taille, sa gamme de produits et la qualification de son personnel.

Prestataires de services technique *(local, régional, international)*		**Mécanismes de prestation**		**Amélioration des capacités en**
Consultants indépendants Cabinets de consultants privés Réseaux Associations Instituts de formation ONG internationales Projets/personnel des organismes de financement	→	Conseil et coaching Cours de formation Programmes sanctionnés par un diplôme Échanges de personnel Missions d'étude Manuels et guides	→	Gestion financière Performance sociale Conception et offre de produits Gestion des ressources humaines Marketing et satisfaction de la clientèle Contrôles internes et audit Efficience et productivité Systèmes informatiques

Quelles approches peuvent adopter les organismes de financement pour contribuer au renforcement de capacité?

Offre directe de prestations. Certaines ONG internationales, ainsi que des bailleurs de fonds et des investisseurs spécialisés, offrent une prestation de conseil direct. Cette approche est toutefois réservée aux organismes disposant d'un personnel à fortes compétences techniques. GTZ a affecté un spécialiste du développement des systèmes financiers à une mission de deux ans auprès de la BAAC, une banque agricole publique thaïlandaise désirant attirer les épargnants de faibles montants.

Recours aux services contractuels de prestataires techniques. Cette approche, la plus courante, est sans doute la plus appropriée pour les nouvelles institutions qui en sont encore à définir leurs propres besoins. Pendant la période de démarrage et de croissance de ProCredit Bank Bulgaria, ses bailleurs (KfW, BERD, ProCredit et SFI) ont fait appel à IPC, un cabinet spécialisé expérimenté dans la création et la gestion de banques similaires dans d'autres pays.

Choix confié à l'institution financière. Un financement non restreint permet à une institution d'effectuer ses propres choix au sujet de la nature et de la provenance des services techniques, ce qui augure favorablement d'une utilisation efficace de cette assistance technique. De tels financements peuvent être alloués directement à des institutions spécifiques ou à un fonds réservé à toutes les institutions satisfaisant certains critères pré-établis. Une telle approche est adaptée aux institutions disposant d'une maturité suffisante pour déceler leurs propres faiblesses et sélectionner des PST très qualifiés.

Mise en place d'un marché du service technique. Au sein des marchés de microfinance développés, les organismes de financement peuvent contribuer au renforcement du secteur local des PST en leur apportant un soutien direct qui leur permette d'améliorer leur propre capacité technique, ou en allouant des fonds que les institutions financières locales peuvent consacrer à l'achat de leurs services. Le CAPAF, une initiative conjointe de plusieurs bailleurs située en Afrique francophone, a permis de développer les capacités de 14 prestataires locaux de formation et de conseil technique (www.capaf.org).

Quelles sont les pratiques favorables au renforcement de la capacité institutionnelle?

Le renforcement des capacités relève plus de l'art que de la science. Le succès est difficile à atteindre et encore plus à évaluer. Les organismes de financement les plus aptes à contribuer au renforcement des capacités sont en général dotés d'instruments subventionnels, d'un personnel spécialiste, de la capacité à collaborer avec des partenaires de mise en œuvre spécialisés et de la souplesse nécessaire pour entreprendre les projets de moindre envergure. On trouvera ci-après une liste de neuf facteurs associés à la réussite dans ce domaine:

1. Une attention prioritaire accordée aux objectifs propres de l'institution. Le choix et la programmation des services techniques devraient être fonction des objectifs propres à l'institution, non de ceux du bailleur de fonds. Tout en attachant de

l'importance aux recommandations du personnel expert en microfinance, la direction de Compartamos au Méxique conseille néanmoins aux bailleurs de fonds de ne pas pousser les institutions dans des directions qu'elles ne choisiraient pas d'elles-mêmes, ni d'imposer le recours à des consultants spécifiques.

2. Un engagement à long terme. Le renforcement des capacités institutionnelles dépend d'un accès fiable aux services techniques sur plusieurs années. Il ne suffit généralement pas d'une visite annuelle ou semestrielle par un expert pour aider une nouvelle institution à développer ses systèmes opérationnels de base. Le PNUD et l'OIT au Cambodge ont apporté un soutien prolongé à ACLEDA durant les huit années qui ont vu cette organisation évoluer du statut de projet à celui de banque. La banque ACLEDA attire désormais les investisseurs commerciaux et mobilise l'épargne. Les organismes de financement doivent également respecter leurs engagements contractuels (décaissements et prestations effectués en temps utile).

3. Examen attentif de l'expérience du PST. Les organismes de financement devraient engager des PST ayant fait la preuve de leur capacité à générer un modèle de microfinance durable. Une évaluation récente a indiqué que, dans presque tous les cas de réussite recensés par le PNUD dans le domaine de la microfinance, il avait été fait appel à des PST de ce genre.

4. Élargissement de la sélection des consultants/PST. Si le bailleur de fonds ne veut recruter que des PST de la même origine nationale, ou ne retient que le coût comme critère de sélection, il y a risque d'un manque de choix et de mauvais résultats. Certains organismes utilisent constamment le même PST, dont le modèle de prédilection n'est pas forcément adéquat pour toutes les institutions. Pour les investissements plus importants, les organismes de financement devraient lancer un appel d'offres pour élargir leur sélection. L'AFD et la DFID britannique, entre autres organismes, s'inscrivent dans la tendance d'aide non liée et ont décidé de prendre en compte la candidature de PST situés en dehors du territoire national.

5. Envisager d'utiliser des PST locaux. Des prestataires locaux peuvent présenter les avantages suivants: connaissance du contexte national, proximité, coûts réduits. La Fondation Ford a confié à un groupe de chercheurs travaillant à l'Institut de développement rural de l'Académie chinoise des sciences sociales une mission d'étude sur les modèles de microfinance appropriés à la Chine. En revanche, les organismes de financement ne devraient pas hésiter à faire appel à des PST étrangers lorsque la capacité nationale est insuffisante. Ils pourraient encore évaluer la possibilité de faciliter le transfert des connaissances en associant des PST étrangers très qualifiés à des PST locaux.

6. Utilisation de contrats axés sur la performance par les PST. Dans la mesure du possible, les contrats devraient être fonction d'une amélioration réelle au niveau opérationnel des institutions, et ne pas se contenter de dresser la liste des activités des PST (le nombre de sessions de formation par exemple). Les organismes ne devraient débloquer ou renouveler leurs financements qu'en fonction des résultats et pénaliser la mauvaise performance. Le renouvellement des contrats conclus par la Banque mondiale avec les PST en Bosnie-Herzégovine n'était possible que si les institutions concernées se déclaraient satisfaites des résultats mesurés dans certains domaines techniques ayant fait l'objet d'une évaluation de référence avant le début du projet.

7. Arrêt des concours en cas de résultats insuffisants. De concert avec le PST, les organismes de financement doivent déterminer si une institution ne possède tout simplement pas la capacité ou la volonté nécessaire à une amélioration. Dans certains cas, le rendement d'investissement est si mince qu'il est préférable d'octroyer à d'autres institutions les fonds concernés. À Haïti, USAID a pris la décision de ne plus allouer de crédits à une institution de microfinance non performante afin de mettre au point un programme d'assistance technique à l'intention d'un groupe d'institutions prometteuses.

8. Recours aux mécanismes de participation aux frais. Le fait de demander aux institutions de participer aux frais permet de confirmer la présence d'une demande véridique, d'augmenter l'assimilation de nouvelles compétences et de créer des incitations de performance. Cette approche incite les institutions à prendre en compte les services techniques dans leur budget, ceux-ci constituant un poste récurrent, y compris pour les institutions déjà expérimentées. Shorecap Exchange a constaté une meilleure qualité de la conception, de la prestation et des résultats des services techniques lorsque ses partenaires doivent débourser 25 pour cent du coût encouru la première année, puis 50 pour cent à partir de la troisième année.

9. Échanges d'informations avec les autres bailleurs de fonds de l'institution. Lorsque plusieurs organismes de financement travaillent au renforcement de capacité d'une même institution, ou d'un même marché local, le manque de collaboration entre eux peut entraîner inefficacité ou même contradiction entre les différents experts. Les bailleurs de fonds de *MicroSave*, un programme de renforcement de capacité assurant la promotion de la microfinance de marché, ont constitué un comité de gestion du programme afin de coordonner leur soutien financier et leur apport stratégique.

Auteur: Ruth Goodwin-Groen, avec la collaboration du personnel du CGAP et Anne Ritchie. Les détails concernant les exemples cités sont présentés au sein de la publication du CGAP: *Case Studies in Donor Good Practice*, www.cgap.org/direct/resources/case_studies.html.

Informations supplémentaires: (En anglais) Ruth Goodwin-Groen, éd., *The 7 Cs for Improving Technical Service Delivery to Microfinance Institutions*, Groupe de travail d'assistance technique du SEEP (Washington DC: Réseau SEEP, 2003); ShoreCap Exchange: *Technical Assistance Delivery to Small Business Banks and Microfinance Institutions: What Works?* Exchanging Views Series, N° 1 (Chicago: ShoreCap Exchange, à paraître en 2005); FACET: *Evaluation of Southern African Micro Finance Capacity Building Facility* (AD Zeist, Pays Bas: FACET BV, 2002). (En français) *Mettre en place des systèmes financiers inclusifs: Guide des bonnes pratiques pour les bailleurs dans la microfinance* (Washington, DC: CGAP, 2004); CGAP, *Initiative pilote du CGAP pour le renforcement des capacités des institutions de microfinancement en Afrique: Qu'avons-nous appris?* CGAP Focus Note, no. 14 (Washington, DC: CGAP, 1999); www.microsave.org/french.