

## MAXIMISER L'EFFICACITE DE L'AIDE EN MICROFINANCE

Cinq critères d'efficacité sont essentiels pour améliorer la façon dont les organismes d'aide au développement et autres donateurs soutiennent les systèmes financiers conçus pour les pauvres. Ces éléments fondamentaux sont apparus dans le cadre des Revues croisées de dix-sept bailleurs de fonds de la microfinance organisées par le CGAP et ils ont été rédigés officiellement dans la nouvelle version des « Principes directeurs au sujet des bonnes pratiques en matière de microfinance à l'intention des bailleurs de fonds ».

### **Pourquoi le soutien des bailleurs de fonds n'a-t-il pas réalisé son potentiel dans le domaine de la microfinance?**

Le problème de l'efficacité de l'aide est l'un des plus épineux rencontrés par le développement international, et la microfinance ne fait pas exception. En dépit des investissements importants consacrés par les bailleurs de fonds publics et privés, des centaines de millions de ménages défavorisés n'ont toujours pas accès aux services financiers. Les contraintes spécifiques à chaque pays expliquent en partie cette situation, mais les organismes d'aide portent néanmoins une part de responsabilité. Leurs propres décisions en matière de méthodologie, de pratiques et de systèmes peuvent gêner l'application des bonnes pratiques. Les mesures d'incitation sont axées sur le décaissement des fonds, plus que sur la perspective de l'impact final sur la clientèle. Bien qu'un grand nombre d'organismes donateurs souscrivent officiellement aux normes internationales de bonnes pratiques en matière de microfinance, ces principes directeurs sont rarement reflétés au niveau opérationnel.

### **Quelles sont les caractéristiques qui rendent un bailleur de fonds efficace?**

Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, cinq éléments essentiels (regroupés sur « l'étoile d'efficacité » à droite de la page) définissent l'efficacité d'un opérateur de microfinance, tout comme, probablement, celle des opérateurs des autres domaines du développement. Au niveau de chaque pays, d'autres éléments, tels que le niveau d'influence et l'engagement à travailler dans un esprit de collaboration ont également leur importance. Même s'il est impossible à chaque organisme de satisfaire à chaque critère de façon égale, il est essentiel qu'un bailleur de fonds réalise un niveau de performance minimum pour chacune de ces caractéristiques s'il veut au moins respecter le principe de « non nuisibilité ».



### **Cohérence et clarté de la stratégie:** *La vision d'ensemble de l'organisation doit être conforme aux bonnes pratiques internationales.*

La plus grande partie du personnel des bailleurs de fonds ne possède qu'une vision étroite de la microfinance et de sa contribution aux objectifs généraux du développement. Le crédit est perçu comme une simple composante d'un programme plus vaste, ou comme un mécanisme de transfert ponctuel de fonds vers une population cible spécifique. La clarté stratégique permet à un organisme de comprendre l'importance qu'il y a à mettre en place des systèmes financiers inclusifs et à concevoir ses opérations dans cette perspective. De tels systèmes financiers reposent sur l'existence d'institutions viables qui peuvent continuer à desservir la clientèle après la fin des subventions. Au lieu de faire obstacle à la diversité et à la créativité, une approche cohérente stimule une application continue des principes de bonnes pratiques. Une bonne politique de microfinance est importante, mais il faut plus: elle doit être assimilée par le personnel et se traduire par des résultats visibles sur le terrain.

### **Une compétence technique du personnel:** *Une expertise technique suffisante pour assurer la gestion opérationnelle.*

En raison de leur manque d'expertise en microfinance, la plupart des organismes bailleurs de fonds ne disposent pas des moyens techniques nécessaires à la conception et à la gestion d'un grand nombre de projets. Dans la majorité des cas, le volet financement de la microfinance est confié à un personnel de formation générale, ou de formation spécialisée mais non financière. Ces organismes ont besoin de faire appel à quelques experts solides en microfinance, qu'il s'agisse d'individus ou d'une unité centrale, qui servent de ressource interne offrant conseil technique et assurance de qualité. Les responsables de projets devraient posséder une formation suffisante en microfinance pour pouvoir poser les bonnes questions, choisir des experts-conseils qualifiés et interpréter les rapports de résultats. Les mécanismes d'incitation devraient être structurés de façon à encourager les responsables de projets à faire appel aux experts en microfinance de l'organisme.

### **La responsabilité vis-à-vis des résultats:** *La transparence au sujet des programmes et de la performance en microfinance.*

La plupart des organismes ne connaissent même pas le montant de leurs fonds investis dans la microfinance, et encore moins les résultats des projets concernés. Ils ont besoin d'un système approprié qui leur permette d'identifier les projets dotés d'un volet de microfinance et d'attribuer aux chefs de projets la responsabilité de l'intégration des ressources techniques au stade de la conception. Les décisions relatives à la poursuite, à l'arrêt ou à la reproduction d'un programme ne devraient être prises qu'en

fonction de résultats mesurés par rapport à des objectifs quantifiables, tels que des indicateurs financiers clés. Dans un grand nombre d'organismes, tout particulièrement les organisations multilatérales, il est fréquent que les responsables de projets soient poussés à approuver et décaisser les fonds des projets au lieu de prendre le temps de mettre en place des systèmes garantissant la responsabilisation.

**Une gestion appropriée des connaissances:** *L'application systématique des leçons tirées de l'expérience.*

Il est rare que des idées et des expériences soient communiquées efficacement à l'intérieur des organismes ou entre eux, si bien que les mêmes erreurs se reproduisent et que les approches réussies ne sont pas reprises dans la conception des nouveaux programmes. La collecte des informations sur ce qui est efficace ne représente que la première étape. Il est nécessaire de mettre en place des stratégies de communication délibérées pour garantir que ces informations sont effectivement utilisées au niveau opérationnel. Les organismes doivent communiquer les informations adéquates aux personnes appropriées et au moment voulu. Il est donc nécessaire de faire de la gestion des connaissances un objectif de performance, par exemple par le biais des descriptions de postes et de la participation à des réseaux thématiques.

**Des outils d'intervention appropriés:** *La capacité à collaborer directement avec le secteur privé.*

Les bailleurs de fonds ont plus de difficultés à satisfaire aux bonnes pratiques de microfinance si le financement qu'ils assurent doit passer par l'intermédiaire de l'État. Cependant, même les organisations qui opèrent directement avec le secteur privé n'utilisent pas toujours les instruments de financement de façon souple et tenant compte des résultats. D'autres problèmes courants sont dus à des composantes de crédit mal conçues, l'absence de programmation logique des instruments (utilisation de l'endettement pour fournir l'assistance technique de départ) et des procédures trop lentes et compliquées. Les organismes efficaces sélectionnent les outils de financement (subventions, prêts, garanties, et prises de participation) qui sont les mieux adaptés aux besoins du marché et permettent de compléter les capitaux privés sans leur nuire. Ils associent également les décaissements à la réalisation d'objectifs de résultat précis.

**Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils maximiser l'efficacité de l'aide?**

Les bailleurs de fonds devraient utiliser les cinq éléments essentiels pour évaluer leurs systèmes internes et identifier les domaines à améliorer. Une telle analyse peut aider les donateurs à identifier leur avantage comparé et à déterminer le niveau optimal de leur participation aux projets de microfinance. Parmi les scénarios possibles:

**L'expansion.** Les organisations qui ont un score élevé pour chacun des éléments peuvent décider de faire de la microfinance une priorité stratégique. Elles devraient procéder aux investissements nécessaires pour pouvoir maintenir et améliorer leur bonne performance pour ces cinq éléments et pourraient avoir une position de leader dans le domaine de la microfinance.

**La consolidation.** Certaines organisations n'ont qu'un avantage comparé limité mais désirent néanmoins conserver une activité de microfinance. Pour ces bailleurs de fonds, la meilleure solution peut être le cofinancement, ou un autre type d'alliance, dans le cadre duquel la conception, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des projets de microfinance sont délégués à une organisation qu'un avantage comparé visible rend apte à exercer une activité au sein du secteur financier conçu pour les pauvres.

**Le désengagement.** Quant aux organisations ne possédant qu'un avantage comparé limité ou inexistant, elles pourraient décider de renoncer à élaborer de nouvelles opérations de microfinance et de se défaire de leur portefeuille existant. Elles augmenteraient ainsi l'efficacité de leurs ressources financières en transférant à d'autres domaines de développement les fonds consacrés précédemment à la microfinance.

**L'efficacité de l'aide en pratique**

- **Cohérence et clarté de la stratégie.** La nouvelle stratégie de **NORAD** consolide le financement pour le consacrer à des innovations d'un niveau de risque relativement élevé et à l'infrastructure industrielle (formation de prestataires et bureaux d'évaluation du crédit), par l'intermédiaire d'ONG norvégiennes.
- **Une compétence établie du personnel.** Le **FENU/PNUD** vient de lancer un cours de formation ciblée, destiné au personnel opérationnel non spécialisé en microfinance.
- **La responsabilité vis-à-vis des résultats.** Le **FIDA** s'est associé au **MIX** ([www.themix.org](http://www.themix.org)) et à des spécialistes sur le terrain pour assurer le contrôle et la publication de résultats des projets.
- **Une gestion appropriée des connaissances.** Le **Dutch Microfinance Platform** rassemble des opérateurs aussi bien publics que privés qui peuvent tirer parti de leur expérience mutuelle et élaborer les grandes lignes de leurs programmes futurs.
- **Des outils d'interventions appropriés.** L'**AFD** a consenti à réduire la taille moyenne de ses projets en faveur des projets de microfinance d'envergure plus réduite.

**Auteur:** Tamara Cook, avec la participation du personnel du CGAP. **Sources:** Brigit Helms et Alexia Latortue: « *Les éléments de l'efficacité des bailleurs de fonds en Microfinance: conséquences au niveau de la politique décisionnelle* », Initiative du CGAP pour l'efficacité de l'aide (Washington, D.C.: CGAP, avril 2004); Éric Duflos, Brigit Helms, Alexia Latortue et Hannah Siedek: « *Global Results: Analysis and Lessons* », Initiative du CGAP pour l'efficacité de l'aide (Washington, D.C.: CGAP, avril 2004); *Mettre en place des systèmes financiers inclusifs: Principes directeurs au sujet des bonnes pratiques en matière de microfinance à l'intention des bailleurs de fonds*, (Washington, D.C.: CGAP, décembre 2004). **Informations complémentaires:** Sur les revues croisées des bailleurs de fonds de la microfinance, voir [www.cgap.org/projects/donor\\_peer\\_reviews.html](http://www.cgap.org/projects/donor_peer_reviews.html). Sur l'efficacité de l'aide, voir David Dollar et Victoria Levin: « *The Increasing Selectivity of Foreign Aid, 1984–2002* », in *Development Economics* (Washington, D.C.: La Banque mondiale, 2004); William Easterly: « *Le Cartel des Bonnes intentions* », *Problèmes économiques* No. 2782 (2002); Le Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide et les pratiques des donneurs, « *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité* », *Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD*, (Paris: OCDE, 2003).