

## Initiative pilote du CGAP pour le renforcement des capacités des institutions de microfinancement en Afrique : Qu'avons-nous appris ?



La série de notes Focus constitue un des supports clés de diffusion d'informations sur les meilleures pratiques en matière de microfinancement auprès des gouvernements, des bailleurs de fonds, des institutions financières et du secteur privé.

Si vous désirez recevoir les autres numéros de la série, ou envoyer des commentaires ou contributions, veuillez contacter le Secrétariat du CGAP à l'adresse suivante :

CGAP Secretariat  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433

Tél : (202) 473 9594

Fax : (202) 522 3744

Courrier électronique :  
CGAP@Worldbank.org

WWW :  
<http://www.cgap.org>

En avril 1997, le Secrétariat du CGAP a lancé une opération expérimentale, appelée Initiative pilote pour le renforcement des capacités de microfinancement en Afrique. Cette opération, qui couvrait l'Afrique de l'Est et l'Afrique de l'Ouest, visait surtout à travailler avec les instituts africains de formation, afin d'organiser des formations en gestion financière à l'intention des institutions de microfinancement (IMF). L'objectif était de mettre en place les bases du développement d'un marché de services viables et de bonne qualité dans les domaines de la formation et de l'assistance technique dans la région.

Vingt mois après le lancement de cette initiative, on peut dégager un certain nombre d'enseignements utiles aux programmes des bailleurs de fonds visant à améliorer la performance du secteur de la microfinance dans le monde. Ces enseignements ont été très précieux pour la mise au point des autres programmes de renforcement des capacités lancés par le Secrétariat en Afrique, en Asie, en Europe de l'Est et dans les nouveaux États indépendants.

La présente note décrit la raison d'être, les objectifs et les résultats de cette initiative. Mais surtout, elle présente les principales leçons ainsi que des recommandations préliminaires pour la mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités.

### Pourquoi l'initiative pilote ?

Les institutions de microfinancement d'Afrique se heurtent à de nombreuses difficultés qui les empêchent de fournir des services financiers viables à un nombre substantiel de clients pauvres. Les praticiens du microfinancement, les décideurs et les représentants des bailleurs de fonds ont constaté que le manque de cadres et d'agents compétents est le principal obstacle qui entrave le développement des institutions de

microfinancement dans la région, et ils estiment qu'il est particulièrement crucial d'investir dans ce domaine.

Le Secrétariat a donc décidé de lancer l'initiative pilote à la suite d'une analyse de la demande et de l'offre de services de formation et d'assistance technique dans les pays d'Afrique de l'Ouest et de l'Est. Cette analyse a montré qu'il existait un écart entre les besoins des institutions et la capacité des prestataires de services potentiels à répondre à cette demande. Pour combler cette lacune, on a centré les activités de l'initiative pilote sur la coopération avec les instituts de formation africains afin d'élaborer et d'organiser à l'intention des cadres des institutions de microfinancement une série de trois formations de courte durée, étroitement axées sur la gestion financière.

### Description de l'initiative pilote

Dans sa conception initiale, l'initiative visait deux objectifs à long terme complémentaires :

- Améliorer la viabilité institutionnelle des institutions de microfinancement à vocation commerciale en Afrique ; et
- Développer la base des ressources humaines du secteur de la microfinance de la région en organisant des stages de formation de caractère durable.

Pendant la durée de l'initiative pilote, le Secrétariat espérait atteindre les objectifs à court terme plus modestes suivants :

- Renforcer la gestion financière et la réalisation de bilans dans les institutions de microfinancement africaines
- Établir un lien entre les prestataires africains de services et les outils techniques du CGAP

- Développer la base de connaissances du CGAP et diffuser des informations sur les prestataires de services en Afrique
- Instaurer un cadre institutionnel permettant de développer un marché pour les services de renforcement des capacités en Afrique.

Toutes les activités de l'initiative pilote reposaient sur un certain nombre de principes stratégiques fondamentaux :

- Établir des liens avec les prestataires de services implantés sur place plutôt qu'avec des formateurs étrangers
- Organiser la formation au niveau national plutôt que d'opter pour des programmes régionaux ou internationaux coûteux et souvent inaccessibles, qui entraînent des frais de déplacement élevés
- Jumeler les formateurs avec des professionnels de la microfinance pour l'élaboration des supports pédagogiques et l'organisation des formations, afin que les services répondent aux besoins des institutions
- Adopter une approche neutre en matière de méthodologies, structures juridiques, etc. « optimales »
- Veiller autant que possible à ce que les supports et les modules de formation soient transposables
- Offrir aux institutions de microfinancement la possibilité d'apprendre les unes des autres en partageant leurs expériences
- Exiger la maîtrise des coûts et un niveau élevé de recouvrement des coûts
- Assurer l'organisation de stages de formation courts, pratiques et bien adaptés, conformément aux préférences exprimées par les institutions de microfinancement
- Collaborer avec les responsables des programmes d'autres bailleurs de fonds afin d'éviter les doubles emplois.

### Comparaison entre les résultats et les attentes

Entre mai et juin 1997, le Secrétariat a signé des contrats avec des instituts de formation de Tanzanie et du Bénin. Depuis lors, cinq modules de formation, dont un cours de formation des formateurs, ont été développés et 19 formations qui, globalement, ont attiré plus de 500 participants venus d'environ 250 institutions ont été réalisées dans 11 pays (en trois langues).

Les cours mis au point incluent :

- 1) Mesure et contrôle des impayés, et calcul et fixation des taux d'intérêt
- 2) Comptabilité des institutions de microfinancement
- 3) États financiers et analyse financière
- 4) Plan de développement et projections financières
- 5) Formation des formateurs — formation des adultes pour des cours de gestion financière

Les pays couverts par l'initiative pilote sont les suivants : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Ghana, Kenya, Madagascar, Mali, Mozambique, Tanzanie, Togo et Zimbabwe.

Pour ce qui est des objectifs à court terme, l'initiative pilote a réussi à mettre en place un ensemble de formations de grande qualité, menées par un petit nombre de très bons formateurs africains, et de soulever l'importance de la gestion financière dans la région. Les participants ont réagi de façon extrêmement positive, et l'évaluation de toutes les formations fait apparaître un niveau de satisfaction très élevé. Toutefois, les éléments qui ont soulevé le plus de difficultés pendant la mise en œuvre sont le contrôle de la qualité et le développement de l'offre sur ce marché, à savoir les instituts de formation. En fait, la qualité des supports pédagogiques et de l'organisation des formations est devenue la principale préoccupation du Secrétariat dans le cadre de l'initiative pilote.

Comme le montre le tableau 1, l'initiative pilote a dépassé les attentes dans certains domaines, mais a déçu dans d'autres. Les différences entre les attentes et les résultats obtenus sont dues à l'approche flexible adoptée par le Secrétariat, qui lui a permis de réagir rapidement à l'évolution de la demande sur le terrain.

Tableau 1. Les attentes et les résultats

Attentes	Résultats
Mise au point de 3 cours	4 cours (cours sur le plan de développement ajouté) plus la formation des formateurs
Organisation de 28 formations	19 formations organisées plus 5 formations des formateurs
En 2 langues	3 langues
Dans > 10 pays	11 pays
Regroupant > 100 institutions de microfinancement	environ 250 institutions de microfinancement
Soient environ 840 participants	plus de 500 participants
Sur une période de 18 mois	de 30 mois

### Flexibilité au niveau de l'exécution

Un certain nombre de problèmes se sont posés au niveau de l'exécution qui ont imposé d'importants remaniements dans le contenu de l'initiative pilote.

**Capacités des instituts de formation.** Le Secrétariat avait grandement surestimé la mesure dans laquelle les instituts locaux de formation pourraient élaborer des cours, puis les organiser simultanément dans un laps de temps très court. Cette erreur d'appréciation a obligé à faire davantage appel aux agents du Secrétariat et aux consultants internationaux pour la conception des cours, les activités de suivi et l'organisation de la formation des formateurs. À la suite d'une évaluation externe (non programmée) du partenaire est-africain en avril 1998, il a fallu suspendre les contrats jusqu'à ce que les problèmes fondamentaux puissent être résolus.

**Nombre plus important de pays couverts et de langues utilisées.** L'initiative pilote a couvert cinq pays de plus que prévu : le Zimbabwe, le Ghana, Madagascar, le Cameroun et le Mozambique. Pour le Mozambique, on a dû traduire les supports pédagogiques dans une troisième langue, le portugais. Au départ, il était prévu de produire simultanément des supports pédagogiques en anglais et en français ; en fait, les supports ont été produits initialement en anglais puis traduits en français et en portugais entraînant ainsi un décalage entre l'anglais et les autres langues. La traduction s'est avérée très complexe et elle a demandé beaucoup de temps, en particulier à cause de la grande technicité des termes et de la nécessité d'adapter les documents relatifs à la comptabilité et à

**Tableau 2. Coûts de l'initiative pilote (en dollars)**

	Budget	Montant effectif	Différence
Élaboration des cours			
Instituts de formation	380 000	60 242	(319 758)
Consultants	30 000	195 509	165 509
Total	410 000	255 751	(154 249)
Organisation des formations			
Bourses d'études	237 000	168 077	(68 923)
Déplacements du CGAP		52 183	52 183
Consultants		127 182	127 182
Total	237 000	347 442	110 442
Assistance technique pour le suivi	100 000	5 803	(94 197)
Divers*		46 242	46 242
<b>Total</b>	<b>747 000</b>	<b>655 238</b>	<b>(91 762)</b>

\* Comprend les évaluations, les bourses d'études attribuées aux formateurs pour assister aux cours de Boulder, et divers supports pédagogiques et équipements.

d'autres procédures particulières. Il a également fallu remanier de façon importante les cours après les premières sessions, chaque série de modifications impliquant une nouvelle série de traductions.

**Les cours additionnels.** Pour répondre à la demande sur le terrain et compte tenu de l'existence d'un nouvel outil technique du CGAP, un cours sur le plan de développement et les projections financières a été rajouté à la série organisée dans le cadre de l'initiative pilote. Le Secrétariat s'est également associé avec Calmeadow pour produire un jeu qui a été incorporé au cours de comptabilité. De plus, les cours font appel aux techniques les plus récentes d'éducation des adultes, mettant l'accent sur la participation active plutôt que sur les cours magistraux classiques. Cet élément s'est révélé crucial pour leur succès. Pour améliorer et évaluer les compétences des partenaires locaux un cours de formation des formateurs a été mis au point. Ce cours a été donné cinq fois.

**Transposabilité.** Les cours se sont révélés très faciles à transposer au sein d'une structure où le Secrétariat avait une certaine maîtrise sur le contrôle de la qualité. Par exemple, les supports pédagogiques ont été utilisés dans le cadre de : 1) l'AFCAP, investissement dérivé intéressant l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, en liaison avec la direction britannique du développement international (DFID), 2) l'initiative pilote que le CGAP vient de lancer en Asie, 3) le Centre de microfinancement soutenu par le CGAP en Pologne, et 4) les cours du Secrétariat du CGAP pour le Economics Institute de Boulder (Colorado). Toutefois, contrairement à ce qu'on pensait au départ, les formations n'étaient pas facilement transposables par les instituts locaux de formation de manière indépendante du fait que la formation des formateurs et le contrôle de qualité extérieur étaient essentiels au succès du programme.

**Liens avec les bailleurs de fonds.** Le Secrétariat a trouvé bien plus d'occasions de collaborer avec d'autres bailleurs de fonds pendant l'exécution de l'initiative pilote qu'on ne l'avait prévu au départ. Parmi les exemples de collaboration, on peut citer le financement partiel par la Banque mondiale et l'Australie de bourses d'études pour les participants au Mozambique, la coopération avec la DFID au Zimbabwe, et l'organisation conjointe de formations avec l'Organisation internationale du travail (OIT) à Madagascar, et avec la Banque mondiale au Togo et au Bénin. Pour la deuxième phase du programme anglophone en Afrique, le Secrétariat a élaboré une stratégie de sortie qui lui permettra de passer le relais à ses membres donateurs, tels que la DFID en Afrique de l'Est et en Afrique australe. Il explore les possibilités de partenariat de ce genre pour la deuxième phase du programme francophone.

## Coûts

Le tableau 2 compare les coûts effectifs de l'initiative pilote aux prévisions budgétaires. On y retrouve un schéma familier : la mise en œuvre coûte moins cher que prévu en dollars, mais elle se révèle beaucoup plus lourde pour ce qui est de la participation du Secrétariat et des contributions internationales. En outre, les bourses d'études des participants représentent une portion relativement modeste du coût global, en partie parce qu'il y a eu moins de formations et moins de participants que prévu et que d'autres bailleurs de fonds ont fourni des bourses, mais aussi parce qu'une plus forte proportion des participants ont payé des frais de participation calculés de sorte à couvrir le coût global de la formation.

## Principaux enseignements

L'initiative pilote a permis de dégager les enseignements suivants :

**Manque de prestataires de services.** Le principal obstacle au développement de marchés locaux pour le renforcement des capacités se situe du côté de l'offre : c'est le manque de concepteurs de programmes de formation, de formateurs et de consultants techniques.

**Sélection des partenaires locaux.** Les instituts de formation et/ou partenaires locaux doivent être sélectionnés en fonction de leur orientation et de leurs motivations. Les principaux facteurs qui font le succès de la collaboration avec les instituts de formation sont les suivants : 1) présence d'un responsable de haut niveau décidé à réussir, qui accorde une priorité élevée au partenariat ; 2) le sentiment, de la part de l'institut de formation, que la formation est une bonne offre professionnelle par rapport à l'octroi d'une autre subvention par un bailleur de fonds ; 3) l'acceptation d'une part de risque et l'esprit d'entreprise (choses malheureusement rares dans les instituts de formation classiques) ; et 4) une bonne compréhension d'un marché logique, que l'institut peut servir de façon efficace, et une stratégie claire pour occuper le créneau. Selon la taille et la situation du marché, il faudra éventuellement prévoir plusieurs types de prestataires de services (c'est-à-dire, pas seulement des instituts de formation).

**Stratégie à long terme.** Le concept de stages de formation de grande qualité dans le domaine de la gestion financière des institutions de microfinancement est relativement

nouveau dans beaucoup de régions d'Afrique. Il faut du temps pour constituer un noyau de formateurs compétents, car les bons formateurs doivent maîtriser le contenu technique des cours et être rompus aux méthodes d'éducation des adultes et de communication afin de retenir l'attention des participants.

**Importance du marketing et de la logistique.** Le marketing et les dispositions relatives à la logistique influent sur la qualité des formations, facteurs que le Secrétariat a initialement négligés pour se concentrer uniquement sur le contenu de la formation et la qualité des formateurs. En général, les instituts de formation maîtrisent mal ces domaines, qui font souvent la différence entre une bonne et une excellente formation.

**Le contenu, toujours le contenu, encore le contenu.** Rien ne saurait remplacer la qualité du contenu de la formation. Les cours combinent les connaissances techniques les plus récentes en matière de microfinancement et les méthodes les plus sophistiquées en matière d'éducation des adultes et d'apprentissage par l'expérience.

**Conception des cours.** Les cours doivent être conçus par des experts ; c'est un travail qui demande beaucoup de temps. Il n'est pas toujours réaliste d'attendre des prestataires de services qu'ils élaborent les supports pédagogiques, en particulier dans les régions où il y a peu d'exemples de pratiques optimales dans le domaine de la microfinance. En outre, le contenu des cours a nécessité d'importants remaniements ; c'est un processus constant qui demande du temps et qui nécessite des contrôles de qualité minutieux.

**Soutien technique.** Si l'on veut de bons supports pédagogiques et des formateurs compétents, il faut prévoir un important soutien technique extérieur. Le Secrétariat a constitué une équipe de spécialistes internationaux ayant l'expérience pratique du terrain pour soutenir la mise au point, le suivi et l'organisation des cours. Pour assurer la qualité de la formation, chaque cours a dû faire l'objet d'un suivi par le Secrétariat ou par d'autres spécialistes internationaux.

**Investissement en temps du Secrétariat.** La mise en place d'activités de formation est une entreprise qui demande beaucoup de temps. Le Secrétariat a dû investir un temps considérable dans la mise au point des cours, les modifications qu'il a fallu y apporter, le marketing, la logistique et le suivi. Cet investissement était dû dans une large mesure à un excès d'optimisme quant à l'ampleur des responsabilités que les instituts de formation pourraient assumer eux-mêmes. L'éloignement du Secrétariat du continent africain a rendu le problème plus lourd à gérer.

**Flexibilité de la conception du programme.** Dans un programme de renforcement des capacités, la flexibilité est un élément indispensable au succès d'une opération basée sur les mécanismes du marché ; une stricte adhésion à certains éléments demandés ou à un horizon temporel donné risque de compromettre la qualité. Malheureusement, la flexibilité elle-même pose des problèmes de performance lorsque les partenariats reposent sur des objectifs spécifiés au départ, du fait qu'il est souvent difficile de mesurer le succès d'une opération dans un environnement très dynamique.

**Perspectives de recouvrement des coûts.** Le recouvrement des coûts reste incertain bien que les résultats préliminaires soient encourageants. En Afrique de l'Est et en Afrique australe, le montant des frais de participation acquittés par certaines

institutions de microfinancement permet de recouvrer la totalité des coûts. En Afrique de l'Ouest, les participants ont payé progressivement un pourcentage de plus en plus important du prix total des cours et tous ont payé au moins la moitié du prix des formations. Les subventions que fournissent d'autres bailleurs de fonds pour la formation en Afrique continuent de compromettre les perspectives de recouvrement des coûts.

**Bourses d'études.** Lorsque des bourses d'études sont disponibles, elles ne doivent pas être administrées par le partenaire en formation. Ainsi, l'octroi de bourses d'études ne doit pas aller de soi et les brochures d'information ne doivent pas en faire état. Sinon, le prestataire de services ne sera guère incité à commercialiser son produit sur la base de sa qualité et de ses coûts véritables et, à terme, la viabilité du produit sera compromise lorsque les bourses d'études seront supprimées. Une solution consiste à recruter d'autres bailleurs de fonds pour soutenir le programme et financer des bourses d'études partielles au profit des institutions de microfinancement partenaires.

**Impact de la formation.** On ne dispose pas d'assez de recul pour déterminer précisément l'impact de la formation. Les éléments d'information préliminaires montrent que la formation dispensée dans le cadre de l'initiative pilote a permis d'initier les institutions de microfinancement aux aspects techniques de la viabilité financière et d'améliorer leur connaissance des sujets traités, mais il reste à savoir si elle se traduira par l'adoption de nouvelles méthodes de travail. Si l'on veut réaliser pleinement l'objectif de l'initiative pour le renforcement des capacités, seule une assistance technique individualisée permettra de renforcer les thèmes des cours et les compétences, et on doit s'efforcer de lier la formation à une assistance technique à plus long terme. Mais il reste beaucoup à faire pour mettre au point des mécanismes d'un bon rapport coût-efficacité afin de rendre ce lien durable.

## Conclusion

L'initiative pilote a permis au Secrétariat du CGAP d'acquérir une expérience irremplaçable. Le développement de l'offre sur le marché du renforcement des capacités (les formateurs et les prestataires de services techniques locaux) est le problème le plus épineux. D'un autre côté, l'intérêt manifesté par les bailleurs de fonds et les formateurs potentiels, et les efforts tangibles qu'ils déploient pour transposer l'opération à d'autres marchés sont parmi les résultats les plus importants de cette initiative. Cela tient essentiellement à la grande qualité des formations et à l'enthousiasme qu'elles ont soulevé chez les participants. Le contrôle de la qualité et l'excellence du contenu technique des cours ont nécessité un investissement important en temps et une bonne dose de flexibilité de la part du Secrétariat, qui a travaillé en relation étroite avec les formateurs et les conseillers locaux et internationaux. Les bailleurs de fonds qui entreprennent des initiatives de ce genre dans le domaine doivent pouvoir, et vouloir, investir une grande quantité de temps et d'énergie s'ils veulent obtenir des résultats optimaux.

Cette note a été rédigée par Brigit Helms, Jennifer Isern et Nathalie D'Ambrosio-Vitale.

Traduction : Département de traduction de la Banque mondiale/Tiphaine Crenn, Nathalie D'Ambrosio-Vitale ; production : Valérie Chisholm ; imprimé par : Earthwise Printing, Gaithersburg, MD. (301) 340-0690.

♻️ Imprimé sur du papier recyclé